

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

MOŽNOSTI VSTUPU POLYGRAFICKÉ FIRMY NA ŠVÝCARSKÝ TRH

**THE ENTRY POSSIBILITIES OF THE PRINTING COMPANY
ON THE SWISS MARKET**

Student: Bc. Anna Vavrušová, DiS.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

OSTRAVA 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Anna Hricová, DiS.**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T062 Marketing a obchod**
Téma: **Možnosti vstupu polygrafické společnosti na švýcarský trh**
The Entry Possibilities of the Printing Company on the Swiss Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vstupu na zahraniční trh
 3. Charakteristika společnosti Printo, spol. s r.o.
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza možností vstupu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

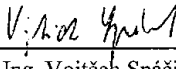
USUNIER, Jean-Claude and Julie Anne LEE, *Marketing Across Cultures*. 6th ed. Harlow: Pearson, 2013. 496 p. ISBN 978-0273713913.
MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0.

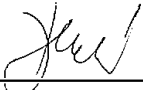
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Lenka Kauzerová, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2015



.....

Bc. Anna Vavrušová, DiS

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala za odborné vedení doc. Ing. Lence Kauerové, CSc., jejíž cenné rady, připomínky a také vstřícnost, trpělivost a osobní přístup přispěly k dokončení této práce.

Ráda bych také poděkovala celému vedení společnosti Printo, jehož neustálá podpora mi umožnila práci realizovat.

Obsah

1. ÚVOD	3
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH.....	4
2.1 Specifika mezinárodních trhů.....	5
2.1.1 Interkulturní rozdíly	6
2.1.2 Analýzy trhu.....	8
2.2 Rizika mezinárodního obchodu.....	10
2.2.1 Rizika teritoriální	10
2.2.2 Rizika kurzová	11
2.2.3 Rizika tržní	12
2.2.4 Rizika zahraničních obchodních partnerů (komerční rizika)	13
2.2.5 Rizika přepravní.....	13
2.2.6 Rizika odpovědnostní	14
2.3 Formy vstupu na mezinárodní trhy	15
2.3.1 Vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody).....	15
2.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice	17
2.3.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy	19
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRINTO, SPOL. S R. O.	21
4. METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT.....	27
5. ANALÝZA MOŽNOSTÍ VSTUPU.....	29
5.1 Situační analýza – prostředí, portfolio.....	29
5.1.1 PESTLE analýza Švýcarského trhu.....	29
5.1.2 Analýza 5F	39
5.2 Analýza realizovaných forem	43
5.2.1 Vyhodnocení rizik.....	44
5.2.2 Focus Group vyhodnocení	45
5.2.3 Posouzení variant vstupu.....	48
5.2.4 Legislativní podmínky	50
5.2.5 SWOT analýza	51
6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
7. ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	62
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	63
SEZNAM PŘÍLOH	65
PŘÍLOHY	66

1. ÚVOD

Mezinárodní obchod se zbožím a službami představuje historicky nejvýznamnější složku mezinárodních ekonomických vztahů. Objem mezinárodního obchodu roste dlouhodobě rychleji než HDP světové ekonomiky jako celku a jeho význam tedy dále narůstá (Neumann, a další, 2010).

Každá výrobní společnost se potýká s problémem, jak odolávat výkyvům poptávky a naplnit výrobní kapacitu tak, aby výroba byla pokud možno plynulá. Jednou z možností, jak v obtížných ekonomických podmínkách zvýšit růst podniku, je teritoriální expanze a rozšíření aktivit na nové trhy. Rozložení klientského portfolia na více trhů přispívá ke snížení podnikatelského rizika a může výrazně zvýšit celkovou úspěšnost podniku.

Občasným výkyvům poptávky čelí také společnost *Printo spol. s r. o.*, ofsetová tiskárna se sídlem v Ostravě, a teritoriální expanze by mohla být potenciálním řešením. Předběžnou analýzou dosavadních obchodních aktivit bylo cílovým trhem vytipováno Švýcarsko a nyní společnost uvažuje o vhodné formě vstupu.

Hlavním cílem mé diplomové práce je tedy vyhodnotit aktuální podmínky na švýcarském trhu a v závislosti na těchto podmínkách určit pro společnost Printo vhodné možnosti vstupu. Dalším cílem je také poukázat na specifika švýcarského trhu, která v případě vstupu musí být zohledněna v marketingové strategii.

První část práce se zabývá teoretickými východisky zahraničního obchodu a popisuje různé aspekty potenciální mezinárodní spolupráce, které by společnost při vstupu na zahraniční trh měla uvážit a analyzovat jejich možné dopady. Jde především o charakter vybrané země, specifika jejího trhu, místní konkurenci či potenciální rizika. Zároveň jsou uvedeny možné postupy, které lze k vyhodnocení použít. Dále jsou popsány všechny existující formy samotného vstupu s výčtem jejich výhod či nevýhod.

V aplikačně-ověřovací části práce je určen metodologický postup práce a realizován sběr primárních a sekundárních dat v závislosti na charakteristice odvětví, cílové země a samotné společnosti. Jedná se o analýzy PESTLE, 5F, SWOT a focus group rozhovor se stávajícími klienty společnosti Printo. Poslední část pak obsahuje návrhy a doporučení, které vyplývají z vyhodnocení všech získaných poznatků.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

První zmínky o existenci mezinárodního/zahraničního obchodu vedou hluboko do minulosti lidstva. Obchodní trasy spojující kontinenty, jako například hedvábná stezka, byly známy již před naším letopočtem. Na přelomu 16. a 17. století se o zahraničním obchodě v odborné rovině poprvé zmiňují merkantilisté, kteří jej považovali za hlavní zdroj růstu národního bohatství prostřednictvím aktivní obchodní bilance (Kuba, a další, 2005). Tato teorie byla posléze vyvrácena a postupně nahrazena jinými až do podoby dnešního makroekonomického pojetí zahraničního obchodu a jeho vlivu na výkon dané země.

Zásadního významu ovšem zahraniční obchod dosáhl až koncem minulého století, a to především díky globalizaci, která významně zkrátila pomyslnou vzdálenost mezi obchodními partnery. Její masivní nástup způsobil mimo jiné výrazné zrychlení a zlevnění pohybu výrobků, služeb, osob, kapitálu a zejména přístup k informacím. Tradiční bariéry zahraničního obchodu přestávají existovat a nové – především administrativní – se objevují. Na všech trzích nyní panuje mimořádně silná mezinárodní konkurence. Ceny přírodních zdrojů se neustále zvyšují a světová poptávka zvláště po základních surovinách často převyšuje nabídku (Svatoš, 2009).

Z pohledu firmy může být zahraniční obchod cestou k novým tržním příležitostem a vyšším ekonomickým efektům díky úsporám z rozsahu. Další motivací může být také snaha o výhodné dovozy, outsourcing, prodloužení životnosti výrobku a také přístup k novým technologiím či zájem o zapojení do mezinárodních podnikatelských sítí (Machková, 2009).

Kromě pozitivních efektů však zahraniční obchod přináší i rizika a nutnost překonávání dosud neřešených problémů. Pro strategické rozhodnutí managementu o formě vstupu na zahraniční trh je v první fázi klíčové získání relevantních dat o vybraném trhu, pečlivá analýza potenciálních rizik a míra pravděpodobnosti jejich dopadů na podnik.

2.1 Specifika mezinárodních trhů

Při vstupu na zahraniční trh je nutno respektovat jeho odlišnosti. Trhy se mohou lišit v mnoha aspektech, ať už jde o právní prostředí, klimatické podmínky, kupní sílu obyvatelstva či odlišný životní styl. Analýza těchto aspektů je základním předpokladem obchodního úspěchu firmy. Je to nezbytný klíčový krok před zahájením exportní nebo importní operace. Zvláště je nutná pro malé a střední firmy, pro které případný neúspěch na zahraničním trhu může znamenat ztráty, případně i likvidaci (Svatoš, 2009).

Existuje několik analýz prostředí podniku, jejichž výsledky poskytují dobrý podklad pro strategické rozhodování. Dělí se zpravidla podle míry ovlivnitelnosti na analýzu *vnějšího* a *vnitřního* prostředí. Humlová doporučuje vnější prostředí dále rozčlenit na *makro* a *mezzo*, čímž vznikají následující tři úrovně: *makro*, *mezzo* a *mikroprostředí* (Humlová, a další, 2005).

Makroprostředí zahraničního trhu je zpravidla podnikem neovlivnitelné. Určují ho zejména přírodní zdroje, vědeckotechnický rozvoj, politické, sociální a právní faktory, obyvatelstvo, ekonomika a ekologie (Synek, 2010). Tyto faktory podnik nemůže ovlivnit, měl by pouze analyzovat jejich parametry, sledovat jejich vývojové trendy a účelně je využít pro rozvoj podniku.

Pro evaluaci makroprostředí se nejčastěji užívá *analýza PESTLE*. Její nedílnou součástí by měla být také analýza interkulturních rozdílů, které mohou mít poměrně zásadní vliv na úspěšnost vstupu.

Mezoprostředí podniku je tvořeno konkrétním odvětvím, ve kterém podnik působí. Jmenovitě jsou to dodavatelé, distributoři, zákazníci a konkurence. Velikost a intenzitu těchto faktorů mapuje *analýza 5F* (Porterova analýza pěti konkurenčních sil).

V mikroprostředí podniku existuje více možností analýz. Při vstupu na zahraniční trh jsou vhodné především analýzy portfolia, například *BCG matice*, *analýza 7S*, *analýza ABC*, atd. Pro finální sumarizaci a vyhodnocení rizik se nejčastěji používá *SWOT analýza*.

2.1.1 Interkulturní rozdíly

Kultura je komplexní celek, který se skládá ze znalostí, víry, umění, morálky, zákonů, zvyků a jakýchkoliv dalších schopností, které člověk nabyde jako součást lidské společnosti (Tyler, 1891). Jako taková ovlivňuje veškeré projevy lidského bytí, tedy i obchod. Její dopady je velmi složité kvantifikovat, nicméně existuje několik vědců, kteří se o to úspěšně pokusili.

Jedním z nich je holandský profesor Geert Hofstede, který v roce 1980 publikoval jednu z nejdůležitějších studií o vlivu kulturních hodnot na efektivitu práce. Ve své knize *Cultures and Organisations* (1980) identifikoval čtyři, posléze šest univerzálních kulturních dimenzí, prostřednictvím kterých je možno charakterizovat národní, regionální, komunitní a také třídní strukturu kultury:

Power Distance

Jde o vztah k autoritě, či míru nerovnosti, která je ve společnosti očekávána a akceptována. Ve společnosti s vysokou hodnotou indexu je hierarchie vnímána jako reflexe nerovností či rozdílů, centralizace moci je oblíbená, podřízení očekávají instrukce a ideální nadřízený je benevolentní autokrat. Lidé akceptují hierarchické uspořádání, ve kterém má každý své určené místo a nepotřebuje žádné k tomu další zdůvodnění. Ve společnosti s nízkým indexem jsou nadřízení přístupní a spíše zaměstnance koučují, přičemž management se snaží zaměstnance podporovat a usnadňovat jim podmínky. Moc je decentralizovaná a manažeři spíše počítají se zkušenostmi členů týmu. Zaměstnanci očekávají, že vedení s nimi bude konzultovat postupy a jakékoliv ovládání je neoblíbené. Postoj vůči manažerům je neformální, oslovuje se křestním jménem. Komunikace je přímá a za účasti všech stran.

The Uncertainty Avoidance

Jde o vyhýbání se nejistotě, či zacházení společnosti s nejistotou, neurčitostí a interpretace budoucnosti. Země s vysokým indexem této dimenze udržují velké množství poměrně striktních pravidel, existuje zde množství zákonů, kontrolních mechanismů a tabu, a to jak formálních, tak neformálních. Lidé upřednostňují stabilní sociální vztahy a pevné normy, neboť stálost struktury výrazně redukuje nejistotu. Společnost je tedy spíše konzervativní, s nedůvěrou vůči inovacím.

Individualism vs Collectivism

Individualismus versus kolektivismus – tato dimenze zachycuje do jaké míry lidé jednají nezávisle nebo jako členové společnosti. Společnost s vysokou hodnotou indexu preferuje volné sociální uspořádání, kde se očekává, že se lidé budou starat především sami o sebe. Hodnoty osobní svobody a nezávislého rozhodování hrají významnější roli než zájmy skupiny, splnění úkolu a efektivita má přednost před vztahy. Opakem je kolektivistická společnost, kde lidé přebírají odpovědnost i za ostatní členy skupiny. Zde je důležitá především loajalita, harmonie a konsenzus.

Masculinity vs Femininity

Maskulinita a feminita – tyto dimenze jsou orientovány na obecné hodnoty uznávané ve společnosti (výkon versus kvalita života). V maskulinní společnosti lidé „žijí, aby pracovali“. Od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní. Důraz je kladen především na výkon, úspěch a soutěž. Konflikty jsou často řešeny bojem. Opakem je femininní společnost, kde je důraz kladen především na mezilidské vztahy, kvalitu života a harmonii. Konflikty jsou častěji řešeny kompromisem a vyjednáváním.

Long-term vs Short-term Orientation (Pragmatism)

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (pragmatismus) – jde o dimenzi ochoty a schopnosti plánovat vzdálenou budoucnost, míru pragmatismu. Ve společnosti s pragmatickou orientací lidé věří, že pravda závisí na aktuální situaci, kontextu a času. Jsou schopni adaptovat tradice na změněné podmínky, mají sklon šetřit a investovat a prokazují vytrvalost v dosahování výsledků. Opakem je normativní společnost, kde je kladen důraz na tradice a zažité normy.

Indulgence vs Restraint

Požitkářství versus zdrženlivost neboli míra orientace společnosti na radost ze života. Lidé ve společnosti s vysokým indexem požitkářství obvykle dávají najevo ochotu realizovat svá přání a tužby, užívat si života a bavit se. Mají pozitivní postoj a sklony k optimismu. Kladou důraz na volný čas, jednají tak jak se jim líbí a utrácení peníze podle svých přání. Opakem je zdrženlivá společnost, která má sklony spíše k cynismu a pesimismu, neklade důraz volný čas a naplnění svých tužeb. Chování je omezeno sociálními normami a lidé vnímají potěšení jako něco špatného (Hofstede, Geert, 2015).

Tyto dimenze se liší region od regionu a měly by být zohledňovány ve strategických rozhodnutích jednotlivých podniků. V návaznosti na tyto dimenze a kulturní kontext Hofstede také definoval různé přístupy vedení, jež mohou zjištěné kulturní difference vhodně kompenzovat (Hofstede, 1998).

2.1.2 Analýzy trhu

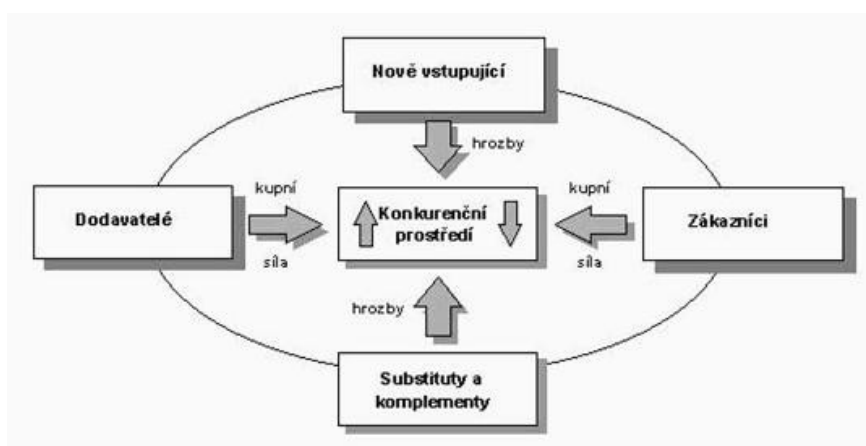
Analýza PESTLE

PESTLE je zkratka pro analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Je důležitou součástí strategického managementu a měla by stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU Eurostat), mezinárodní organizace jako např. OECD a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu anebo zpravodajské služby (typicky CIA World Factbook), jejichž částečnou náplní práce je rovněž ochrana ekonomických zájmů daňových rezidentů v zahraničí (Zikmund, Martin, 2015). V ČR se touto problematikou zabývá především vládní agentura na podporu exportu CzechTrade a pojišťovna EGAP, a. s.

Analýza 5F

Porterova analýza pěti konkurenčních sil patří mezi neznámější nástroje situační analýzy. Popisuje síly/vlivy, které tvoří bezprostřední konkurenci danému podniku v daném odvětví. Jedná se o *konkurenční rivalitu*, *hrozbu vstupu nových konkurentů na trh* a *hrozbu vzniku substitutů*, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak vyjednávací *sílu kupujících* a *sílu dodavatelů*, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. Porterova analýza, podobně jako PESTLE analýza, se zabývá odvětvím podnikání jako celkem (Zikmund, 2015).

Obrázek 2.1: Schéma 5F analýzy konkurenčních sil



Zdroj: (Kovář, 2008)

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která konfrontuje silné a slabé stránky podniku či podnikatelského záměru ve vztahu k příležitostem a ohrožením z podnikatelského prostředí. Název SWOT je zkratkou jednotlivých anglických názvů: *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti), *Threats* (hrozby)

Podstatou metody je vyhodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř výše uvedených skupin. Vzájemnou konfrontací silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb lze získat nové informace, které se využívají při tvorbě podnikové strategie.

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické situační analýzy, která umožňuje vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku (Zapletalová, 2006).

Obrázek 2.2: SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Rizika mezinárodního obchodu

Každá oblast podnikání je spojena s riziky. Proexportní server Businessinfo.cz obecně definuje riziko jako odchylku od očekávaných či předpokládaných výsledků v důsledku nahodilých vlivů. Některá rizika mají velmi širokou působnost, jiná jsou specifická pro dané odvětví, činnost, či teritorium (BusinessInfo.cz, 2015). Svatoš pak uvádí, že operace na zahraničních trzích jsou obecně rizikovější než operace na domácím trhu a vliv rizikových aspektů je třeba důkladně analyzovat, vyhodnotit jejich možné dopady a zavést opatření pro jejich eliminaci (Svatoš, 2009).

Dělení rizik ani názvosloví v této oblasti nejsou ustáleny. Obecně se pro dělení rizik používá různých kritérií, jako je např. měřitelnost, vliv na výsledek, příčiny vzniku, oblast rozhodování apod. Například Machková dělí tato rizika na *teritoriální, kurzová, tržní, rizika zahraničních obchodních partnerů, rizika spojená s mezinárodní přepravou a rizika odpovědnostní* (Machková, 2009). Server BusinessInfo.cz však uvádí další možná dělení rizik. Například podle příčin vzniku lze vyčlenit rizika *cenová, odbytová, inflační, obchodněpolitická, politická*, apod. Podle procesů, ve kterých se rizika projevují, by bylo možno dělit rizika na *obchodní, přepravní, úvěrová, investiční* a další. Často se riziko přiřazuje k určitému subjektu jako možnost jeho potenciálního „selhání“. Hovoří se o *riziku banky, riziku klienta, riziku země* apod. a také se tato rizika hodnotí: například stanovením úvěrových rámců, závazkových limitů, ale např. i tzv. ratingem (BusinessInfo.cz, 2015). Pro účely této práce bylo zvoleno dělení rizik dle Machkové.

2.2.1 Rizika teritoriální

Teritoriální rizika souvisí s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod. Hlavními druhy jsou především *platební potíže vyvolané politickými událostmi, riziko transferu* (moratorium na převoz deviz), *administrativní zásahy státu* (licence, cla, normy), *opatření třetích zemí a přírodní katastrofy* (Machková, 2009).

Tato skupina rizik bývá předem jen obtížně kvantifikovatelná a jejich důsledkem mohou být nedobytné pohledávky, anulování uzavřených kontraktů, popřípadě

nemožnost disponovat majetkem nebo zbožím v dané zemi. Nejúčinnějším preventivním opatřením je získávání informací o jednotlivých zemích, respektování rizikovosti při volbě trhu, teritoriální diverzifikace podnikatelských aktivit a také volba platebních podmínek. Účinná bývá i spolupráce s jinými podnikatelskými subjekty, při které dochází k rozdělení rizika (např. v rámci konsorcií, joint ventures apod.). Velmi obvyklé je využívání možnosti pojišťování teritoriálního rizika. Tyto pojistné služby jsou ve většině zemí poskytovány podnikům jen se státní podporou, v ČR prostřednictvím EGAP, a. s. (BusinessInfo.cz, 2015).

2.2.2 Rizika kurzová

Patří mezi nejvýraznější rizika mezinárodního podnikání a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Míra možného dopadu změn devizových kurzů na podnik bývá označována jako *devizová expozice*. Je dána jednak tím, s kterými měnami podnik pracuje a v jakých objemech, jaká je proměnlivost (volatilita) kurzů těchto měn a jak dlouhé je období, po které je podnik riziku pohybu kurzu příslušných měn vystaven. Výraznější kurzové změny však mají širší vliv na zahraniční ekonomické vztahy podniků. V důsledku vývoje kurzu podnik může ztratit svou schopnost cenově konkurovat na zahraničních trzích, a tím nemůže naplnit své původní prodejní záměry. Někdy může kurzový vývoj přístup na určitý trh naopak usnadnit. Působení vývoje měnového kurzu na podnikatelské záměry firmy bývá označováno jako *ekonomická expozice* (BusinessInfo.cz, 2015).

Absolutní ochrana před dopadem kurzového rizika neexistuje. Předvídání měnového vývoje je poměrně obtížné, jelikož vývoj kurzu je ovlivňován faktory jak ekonomickými, tak neekonomickými. Pro omezení negativního vlivu kurzového rizika využívají podniky řadu postupů a nástrojů, které modifikují dopad pohybu měnových kurzů na výsledky činnosti v mezinárodních ekonomických vztazích. K nejvýznamnějším patří *vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek* (Machková, 2009).

Vhodnou měnovou strukturou pohledávek a závazků se rozumí rozložení obchodů na různé trhy a různé měny, kombinací dovozních a vývozních operací a udržování hotovosti ve vhodném měnovém složení. Tím mohou podniky dosáhnout přirozeného měnového zajištění. Volba měny patří do smluvních prostředků omezení kurzového

rizika. Zájmy prodávajících a kupujících jsou zde však opačné, je nutná vzájemná dohoda.

Zajišťovací nástroje jsou především operace na devizových trzích, tzv. *finanční deriváty*. Škála těchto operací využívaných ve světě k zajištění kurzového rizika je poměrně pestrá. Patří k nim jednak nestandardizované deriváty (*forwardy, opce a swapy*), jednak deriváty standardizované (*futures a standardizované opce*). V posledních letech jsou některé z těchto produktů dostupné i v České republice. Měnové finanční deriváty umožňují fixování podmínek, za nichž bude určitá zahraniční měna v budoucnu prodána či koupena. Nezajišťují však do budoucna vyšší výnos transakce oproti nezajištěnému obchodu, ale dávají možnost spolehlivějších kalkulací nákladů a výnosů pro účastníky mezinárodních hospodářských vztahů. Podniky však musejí kalkulovat s náklady, s kterými jsou tyto operace spojeny (Machková, 2009).

Prodej nebo postoupení pohledávky je další nástroj, jež umožňuje podniku získat likvidní prostředky. Používá se v běžném i mezinárodním obchodování a jeho nejčastější formy jsou *factoring* a *forfaiting* (BusinessInfo.cz, 2015).

2.2.3 Rizika tržní

Tato rizika vyplývají ze změny tržní situace, která bývá vyvolána různými příčinami. Například změnou celkové konjunkturální situace v určité zemi či zóně, změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, změnami v postavení rozhodujících dodavatelů nebo odběratelů nebo v důsledku změn v jejich prodejní či nákupní politice, změnami v technologii, sezonními výkyvy apod. Tržní rizika mohou vést ke změně cen, k růstu nákladů, ztrátě podílu na trhu, nebo neprodejnosti výrobků.

Tržní riziko ovlivňuje hospodářské výsledky podniků v širším rozsahu. Dotýká se realizace jejich podnikatelských záměrů do budoucna a všech rozhodnutí s dlouhodobými účinky včetně rozhodování investičních. V tomto smyslu musí tržní riziko podstoupit každý podnik. Efektivní ochrana před tímto rizikem neexistuje, respektive je možno ji hledat ve zdokonalení systému podnikového řízení (BusinessInfo.cz, 2015).

Machková pak upřesňuje, že efektivní ochranou před tímto typem rizika je realizace *strategického marketingového řízení*, tj. systematicky prováděný výzkum zahraničních trhů, včasné zavádění inovací, optimalizace zásob, racionalizace nákupu u subdodavatelů, schopnost pružně reagovat na potřeby cílových trhů, posilování vztahů s klíčovými zákazníky a optimální využívání mezinárodního marketingového mixu (Machková, 2009).

2.2.4 Rizika zahraničních obchodních partnerů (komerční rizika)

Tímto pojmem bývají označována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. S komerčními riziky se podnikatelé setkávají i na vnitřním trhu. Na trhu zahraničním však vystupují tato rizika v ostřejší podobě vzhledem k odlišnostem těchto trhů co do právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, sociálně-kulturních zvláštností apod. Tato rizika se dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i průvodních služeb využívaných v obchodě, např. vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společností, pojišťovnám apod. (BusinessInfo.cz, 2015).

Nejčastěji uváděnými problémy z kategorie komerčních rizik jsou například neodůvodněné odstoupení obchodního partnera od smlouvy, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, neodůvodněné převzetí zboží odběratelem a platební nevůle či neschopnost dlužníka. Efektivním nástrojem na omezení těchto rizik je pak výběr seriózních obchodních partnerů na základě prověřených informací, řádné smluvně-právní zajištění podnikatelských vztahů, volba vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a využívání dostupných možností pojištění (Machková, 2009).

2.2.5 Rizika přepravní

Jsou spojena s přepravou zboží na zahraniční trhy. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající, kupující, dopravce, eventuálně speditér (Machková, 2009). Přejedání rizika ztráty nebo poškození zboží sjednávají zpravidla výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parity).

Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží z prodávajícího na kupujícího (např. odvoláním

na Incoterms) v kupní smlouvě, ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce) a dále sjednáním vhodného pojištění (BusinessInfo.cz, 2015).

2.2.6 Rizika odpovědnostní

Tato rizika zahrnují širokou škálu rizik. Nejvýznamnějším je riziko odpovědnosti za výrobek - souvisí se širokou ochranou spotřebitele na trzích některých vyspělých zemí, zvláště USA a EU. Výrobce je v těchto zemích vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku, které mohou utrpět osoby v důsledku vad výrobku. Bezpečnost výrobku je proto základním požadavkem při exportu některých výrobků do vyspělých zemí. Nejúčinnějším a také nezbytným nástrojem ochrany proti tomuto riziku při vývozu na tyto trhy je pojištění a také management kvality (Machková, 2009).

2.3 Formy vstupu na mezinárodní trhy

Rozhodnutí o způsobu vstupu na zahraniční trhy je pro podnik strategickým rozhodnutím na nejvyšší úrovni vedení. Podnik si může zvolit řadu forem vstupu v závislosti na své zvolené podnikové strategii. Výběr konkrétní strategie ovlivňuje především investiční náročnost, disponibilní zdroje, potenciál a rizikovost cílového trhu a celková konkurenceschopnost podniku v mezinárodním prostředí.

Formy vstupů dělí Machková do tří velkých skupin:

- ✓ *vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody),*
- ✓ *formy nenáročné na kapitálové investice,*
- ✓ *kapitálové vstupy (Machková, 2009).*

2.3.1 Vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody)

Tato forma je označována jako nejjednodušší a často je chápána jako forma, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik uspět na zahraničním trhu, musí investovat značné zdroje do nástrojů mezinárodního marketingu a následně přizpůsobit svou produkci cílovému segmentu. Do této kategorie zařazuje Machková následující metody:

- ✓ *prostřednické vztahy,*
- ✓ *smlouvy o výhradním prodeji (výhradní distribuce),*
- ✓ *obchodní zastoupení,*
- ✓ *komisionářská a mandátní smlouva,*
- ✓ *piggybacking,*
- ✓ *přímý vývoz,*
- ✓ *sdružení malých vývozců - exportní aliance.*

Prostřednické vztahy

Prostředníci jsou subjekty, které obchodují na vlastní riziko a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. *cenová marže*. Hlavní výhodou jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik, nevýhodou pak ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem.

Smlouvy o výhradním prodeji – výhradní distribuce.

Smlouvou se podnik zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než výhradnímu prodejci. Jde o rámcovou smlouvu, která upravuje postavení smluvních partnerů. Jednotlivé dodávky se pak realizují na základě

samostatných kupních smluv. Výhodou je poměrně rychlý vstup na zahraniční trh díky již vybudovaným distribučním cestám. Nevýhodou je rovněž ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem a riziko, že distributor nebude schopen zajistit širokou distribuci zboží. Tento nástroj může sloužit jako test potenciálu zahraničního trhu. Pokud se potvrdí dostatečný zájem o produkt, může podnik po ukončení smlouvy využít vyšší formy vstupu na trh, např. založením dceřiné společnosti, apod.

Obchodní zastoupení

Smlouvou o obchodním zastoupení se zástupce zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavření smlouvy a sjednávat obchody *jménem zastoupeného* a na *jeho účet*. Odměnou zástupce je pak provize, vázaná na realizaci obchodní operace. Obvykle se jedná o nevýhradní zastoupení, je však možné uzavřít i smlouvu výhradním zastoupením. Největším rizikem je samotný výběr vhodného zástupce a posléze specifikace jeho pravomocí na daném trhu. Výhody jsou podobné jako u smlouvy o distribuci.

Komisionářská smlouva

Smlouvou se komisionář zavazuje, že *vlastním jménem* zařídí pro komitenta a na *jeho účet* určitou konkrétní obchodní záležitost. Výhodou je možnost kontroly ceny, využití goodwillu komisionáře, jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image.

Mandátní smlouva

Smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta a na *jeho účet* zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů *jménem mandanta*. Uzavírá se pouze mezi podnikateli a velmi se podobá smlouvě komisionářské. Odměna náleží mandatáři bez ohledu na výsledky činnosti.

Piggyback

Jedná se o spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, kdy větší firma dává k dispozici za úplaty menším firmám své distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy je především úspora nákladů a rovněž využití jména a zkušeností velké firmy. Naopak pro velkou firmu je kromě samotné úplaty výhodou zejména široká nabídka produktů. Nevýhodou pro velké firmy může být

nespolehlivost malých firem a následné poškození image. Pro malé firmy může být nevýhodou tlak na nízké ceny a nevýhodné platební podmínky.

Přímý vývoz

Použití této metody vyžaduje dokonalou znalost technické a obchodní problematiky. Nejčastěji se využívá při vývozu strojů, výrobních zařízení a velkých investičních celků, kde je vyžadována vysoká úroveň doprovodných odborných služeb. Výhodou je možnost kontroly realizace vlastní marketingové strategie a rovněž možnost docílit vyšších cen.

Sdružení malých vývozců - exportní aliance

Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se vhodně doplňuje. Právní forma závisí na zvyklostech a právním řádu země původu. Sdružení přebírá funkci vývozního oddělení a zastupuje své členy v zahraničí. Hlavní výhodou je úspora nákladů, minimalizace rizik a lepší vyjednávací pozice. Nevýhodou je ztráta samostatnosti podniku a možné nevyvážené vztahy v rámci sdružení.

2.3.2 Formy nenáročné na kapitálové investice

Tyto metody podnik volí, když v zahraničí nechce investovat, ale přesto v rámci rozvoje svých podnikatelských aktivit chce zvýraznit přítomnost svých produktů na cílovém trhu jiným způsobem, než vývozními operacemi. Nejužívanějšími formami v této kategorii jsou:

- ✓ *licenční obchody,*
- ✓ *franchising,*
- ✓ *smlouvy o řízení,*
- ✓ *zušlechtovací operace,*
- ✓ *výrobní kooperace.*

Licenční obchody

Termín licence označuje povolení, případně svolení k činnosti, která je jinak zakázána. Podstatou licenčních obchodů je svolení k užití nehmotného statku jinou osobou. Při udělování licencí k využití průmyslového vlastnictví se rozlišují licence *k využívání patentů, užitných a průmyslových vzorů, ochranných označení* anebo *know-how*. Licence mohou být výlučné či nevýlučné a pro prodávající firmy představují významný zdroj příjmů. Pro kupující firmy, které nechtějí nebo nemohou

investovat do výzkumu a vývoje, pak umožňují využití nejmodernějších technologií/vynálezů.

Franchising

Jedná se o smluvní vztah, kde poskytovatel franšízy (franšizér) opravňuje jednotlivé nabyvatele (franšizanty) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání za podmínky, že nabyvatel dodrží komerční politiku poskytovatele. Nabyvatel se pak zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu. Obvykle se jedná o podnikatelské aktivity spojené s obchodním podnikáním, zřídka jde o průmyslový franchising. Výhodou poskytovatele je snížení rizik spojených se vstupem na nový trh a umožnění rychlé internacionalizace. Nabyvatelé naopak těží z tradice zavedené image mezinárodní společnosti a pomocí osvědčeného know-how minimalizují náklady.

Smlouvy o řízení

Jedná se o zvláštní smluvní typ, jejíž podstatou je přenos osvědčené koncepce řízení v podobě znalostí řídících manažerů. Má podobné rysy jako franchising. Manažerské know-how je zpravidla považováno za nehmotný vklad do podnikání.

Zušlecht'ovací operace

Podstatou této formy je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality nebo do podoby hotového výrobku. Často bývá označována jako *práce ve mzdě* či *outsourcing*. Výhodou jsou obvykle nižší náklady, daňový režim či mírnější legislativní požadavky na zahraničním trhu. Za nevýhodu lze považovat etické aspekty takového podnikání.

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace spočívá v rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení. Finální produkt je pak kompletován jedním nebo dvěma výrobci. Spolupráce může probíhat na všech úrovních – od výzkumu po čistou výrobu. Výhodou může být rozdíl v nákladovosti, dostupnost výrobních či finančních zdrojů, případně zvýšení kvality a užitné hodnoty produktu.

2.3.3 Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniku na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace podnikových aktivit a jsou rovněž investičně nejnáročnější. Nejčastěji mají formu přímých nebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahu mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Mohou mít formu kapitálových vkladů, vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice pak spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů. Nejčastější formy jsou následující:

Akvizice

Jedná se o převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Může být realizováno jako přátelské za účelem posílení pozice, nebo nepřátelské s cílem zničení konkurence.

Fúze

Může mít formu splynutí nebo sloučení obchodních společností. Sloučením jedna společnost zaniká a její aktiva a pasiva přechází na druhou společnost, se kterou se slučuje. Splynutím se rozumí spojení obchodních společností, při kterém vzniká nový právní subjekt. Fúze se rozlišují na vertikální, horizontální a konglomerátní.

Investice na zelené louce

Jde o nově založené a nově postavené podniky. Obvykle přináší více kapitálu, technologií a jsou významným zdrojem pracovních příležitostí.

Společné podnikání (joint venture)

Společným podnikáním se rozumí spojení prostředků dvou nebo více subjektu do společného vlastnictví. Cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku jakož i sdílení rizik a krytí případných ztrát. Rozlišují se dvě formy společného podnikání, a to *smluvní* společné podniky a společné podniky založené na *kapitálových investicích*. Výhodou je zpravidla využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, omezení rizika a možnost rychlejšího vstupu na trh oproti investicím na zelené louce.

Strategické aliance

Podstatou strategických aliancí je obdoba společného podnikání, ale motivace vzniku se liší. Partnery jsou obvykle velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Cílem aliance jsou především úspory z rozsahu, ale také to může být společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, které jsou použity pro finalizaci konkurenčních výrobků členů aliance. Typickým příkladem strategické aliance v České Republice je francouzská společnost TPCA. Časté jsou také aliance v oblasti služeb, například v leteckém průmyslu SkyTeam, apod.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRINTO, spol. s r. o.

Představení společnosti Printo

Společnost Printo je středně velká ofsetová tiskárna se sídlem v Ostravě, která se specializuje na archový (plochý) ofsetový tisk. Patří k významným dodavatelům polygrafických služeb v České republice a nabízí široké spektrum služeb od grafického návrhu, přes tisk i knihařské zpracování až po dodání na požadovanou adresu. Splňuje nejnáročnější kritéria na kvalitu dle ISO 9001, ohleduplnosti k životnímu prostředí dle ISO 14001 a na bezpečnost práce podle OHSAS 18001. Své produkty dodává nejen na tuzemský trh, ale také do zahraničí.

Základní údaje:

Obchodní název:	Printo, spol. s r.o.
Adresa:	Gen. Sochora 1379, 708 00 Ostrava-Poruba
IČ/DIČ:	45196907/CZ45196907
Web:	www.printo.cz
Počet zaměstnanců:	70

Společnost Printo je ryze česká společnost, byla založena v roce 1991 třemi společníky, z nichž každý vlastní jednu třetinu obchodního podílu. Dva z majitelů jsou zároveň jednatele společnosti a podílí se osobně na jejím řízení. Třetí společník je občanem Švýcarské konfederace a na řízení společnosti se osobně nepodílí.

Za dobu své existence si společnost vybudovala poměrně respektované postavení jak u zákazníků, tak u dodavatelů. Patří mezi nejzkušenější tiskárny v regionu. Své základní hodnoty staví na neustálém zlepšování kvality a férovém přístupu ke všem partnerům. Disponuje silným obchodním a zkušeným výrobním týmem a její finanční situace je dlouhodobě stabilizovaná.

Poslání a vize

Základním posláním společnosti Printo je poskytovat tiskové a grafické služby firmám v České republice i v zahraničí. Dlouhodobou vizí společnosti je poskytovat komplexní tiskové služby pod jednou střechou, tedy nabídnout klientům flexibilní, tzv. „full servis“ bez subdodávek.

Výrobní portfolio

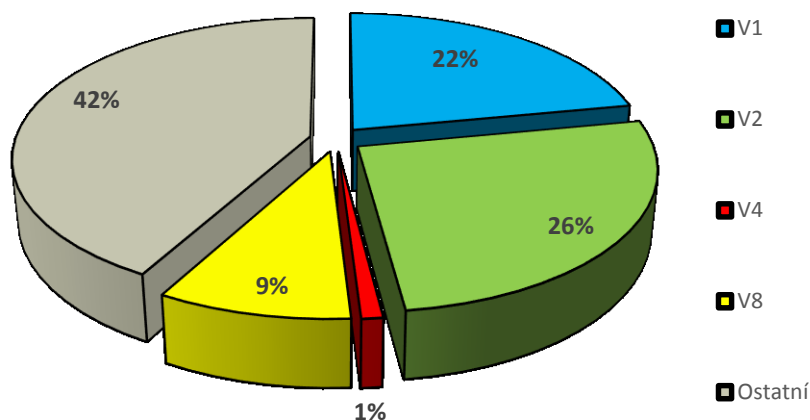
V současné době společnost Printo disponuje technologií archového (plochého) ofsetového tisku, a to v tiskových formátech B2 a B1. Ofsetový tisk je vysoce univerzální technologie a jeho možnosti využití na trhu jsou značně široké. Lze potisknout široké spektrum materiálů, počínaje papírem přes kartony, lepenku, ale také nejrůznější plasty, fólie či třeba i plech. Jeho použití je tedy nejen v segmentu reklamního tisku, ale i v obalovém průmyslu. Cenově efektivní je pro počet výtisků od cca pěti set do dvaceti tisíc kusů, v závislosti na přesné specifikaci tiskoviny (Thoma, 2015).

Doplňkově byla pořízena i digitální tisková technologie, která se vyznačuje především vysokou rychlostí zpracování, nižšími požadavky na kvalitu dat a cenovou efektivitou zejména pro malý počet výtisků. Limitujícím faktorem je malý tiskový formát B3, což neumožňuje tak velkou výrobní flexibilitu.

Polygrafická výroba má charakter zakázkové výroby. Každý produkt se může lišit až v deseti různých parametrech, které určuje zákazník. Jde například o formát, počet stran, papír, barevnost apod. Jedním z nejdůležitějších parametrů je typ vazby, který určuje hlavní technologii zpracování a do určité míry představuje také finanční náročnost. Na základě typu vazby lze pak rozlišovat základní charakter finálních produktů, které tvoří portfolio společnosti.

V níže uvedeném grafu je znázorněno rozložení portfolio z roku 2014. Typy vazeb se označují zkratkou, která se skládá z písmena „V“ a čísla. Pro lepší srozumitelnost jsou tyto technické zkratky níže vysvětleny. Jak je tedy možno z grafu vyčíst, největší podíl na obratu mají tzv. V1 a V2 vazby a ostatní produkty bez vazby – tj. různé letáky, skládačky, dopisní papíry, složky, či obaly a jiné produkty převážně reklamního charakteru.

Graf 1: Produktové portfolio společnosti Printo v roce 2014



Zdroj: účetnictví společnosti, vlastní zpracování

V1 – tzv. sešitová vazba - vizuální podoba jsou dvě kovové skoby ve hřbetu – užívá se pro sešity, katalogy a brožurky do rozsahu cca 60 stran.

V2 – tzv. brožovaná či lepená (paperback) – používá se především pro knihy s měkkými deskami nebo rozsáhlejší katalogy a podobně. Listy jsou ve hřbetu slepeny lepidlem.

V4 – taktéž brožovaná, vizuálně stejná jako V2, ovšem stránky jsou skládány do složek a jednotlivé složky jsou ve hřbetu sešité tavnou nití a následně ještě zalepeny do obálky. Používá se pro publikace či katalogy, u kterých se předpokládá časté otvírání. Je odolnější proti opotřebení, ale zároveň dražší než V2.

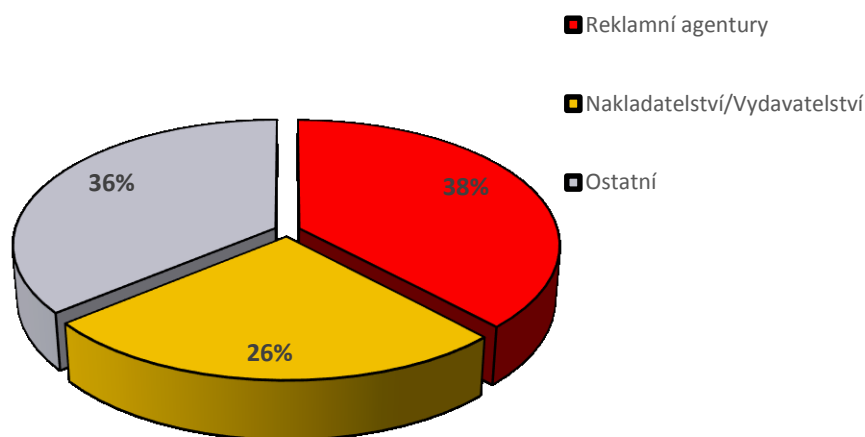
V8 – knižní vazba - listy jsou ve hřbetu sešity nití, zalepeny ve hřbetu gázou a celý blok je posléze zavěšen do lepenkových desek opatřených potahem.

Klientské portfolio

Společnost Printo působí především na B2B trhu. Obecně lze klientské portfolio společnosti Printo rozdělit do tří základních kategorií: *reklamní agentury/grafická studia*, *nakladatelství/vydavatelství* a *ostatní* přímí klienti. Reklamní agentury a grafická studia zpracovávají marketingové kampaně pro své klienty a jejich součástí jsou i rozmanité tištěné produkty včetně obalů. Jejich podíl

tvoří **38 %** a pro společnost Printo představují nejdůležitější zdroj zakázek. Nakladatelství a vydavatelství tvoří **26 %** z klientského portfolia a jejich typickými produkty jsou knihy či periodika. Jejich podíl je sice nejmenší, ale periodika mají zvláštní důležitost v tom, že zajišťují pravidelné příjmy a vytížení výrobní kapacity i v nízké sezóně. Ostatní klienti tvoří **36 %** podílu a jsou přímí klienti, tj. finální produkty jsou určeny pro jejich vlastní spotřebu, nikoliv další prodej. Produktové spektrum je zde velmi široké, spadá do všech výrobních kategorií.

Graf 2: Klientské portfolio společnosti Printo

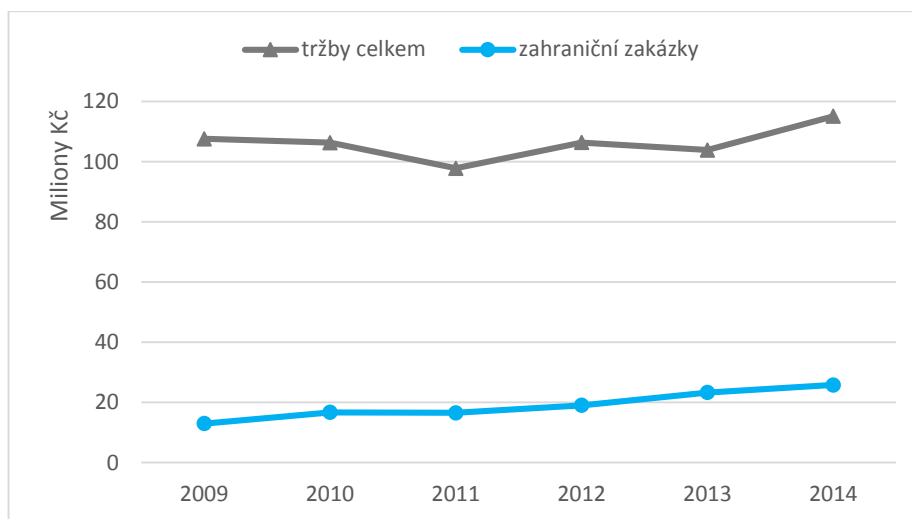


Zdroj: účetnictví společnosti, vlastní zpracování

Zahraniční obchod

Společnost Printo se donedávna zabývala zahraničním obchodem pouze okrajově a kromě návštěv odborných veletrhů směrem do zahraničí ani nevyvíjela žádné marketingové aktivity. Nicméně, jak lze vidět z grafu, od roku 2009 podíl zahraničních zakázek na celkových tržbách stoupá, což je způsobeno především díky referencím stávajících klientů. Roční obrat společnosti se pohybuje okolo sto milionů Kč ročně a podíl zahraničních zakázek v současnosti tvoří asi **25 %** z celkových tržeb.

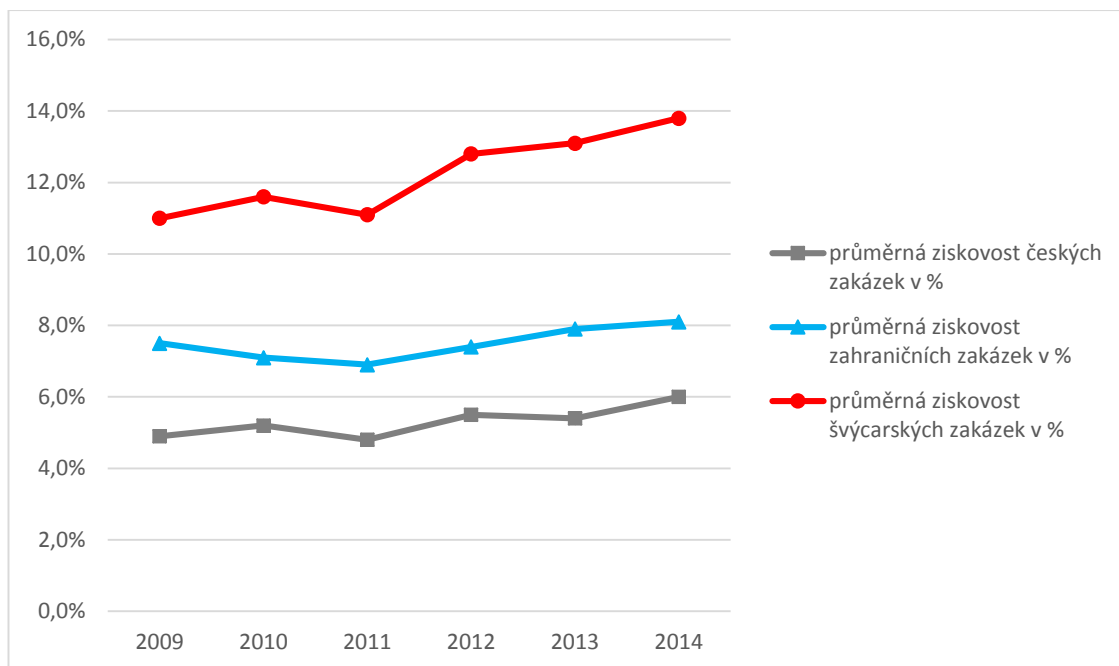
Graf 3: Podíl zahraničního obchodu na tržbách v letech 2009-2014



Zdroj: účetnictví společnosti, vlastní zpracování

Největší zahraniční obchodní partneři společnosti Printo jsou ze západních zemí Evropské unie, zejména z Irska, Velké Británie a Německa. Švýcarsko patří spíše k zemím s nižšími obraty. Nicméně, po důkladné analýze bylo zjištěno, že ziskovost zakázek pro švýcarský trh je zřetelně vyšší než ziskovost ostatních zahraničních zakázek, což je patrné i z níže uvedeného grafu.

Graf 4: Vyhodnocení průměrné ziskovosti zakázek v letech 2009-2014



Zdroj: účetnictví společnosti, vlastní zpracování

Na základě těchto výsledků se nyní společnost Printo rozhodla prověřit, jaké jsou možnosti rozšíření exportních aktivit v tomto teritoriu. Dalším důvodem či motivací pro podporu zahraničního obchodu je také další rozložení klientského portfolia respektive podnikatelského rizika na více rozdílných trzích.

Pro zahraniční obchod je obecně vhodnější ofsetový tisk, zejména u středně velkých zakázek jako jsou knihy, katalogy, či firemní prospekty. Zakázky na ofsetový tisk mají zpravidla delší výrobní lhůty, se kterými zákazník počítá. U větších zakázek, zejména knih, je klient obvykle nucen více plánovat jednotlivé etapy a vyhrazuje si tedy i čas navíc pro výrobu. Nicméně zahraniční obchod tuto lhůtu navíc prodlužuje o dopravu a celní formality, což může být někdy důvodem pro odmítnutí jinak výhodné zakázky. V případě Švýcarska tvoří tato lhůta asi 3-7 pracovních dnů.

U digitální technologie toto zpravidla neplatí, zde je důležitá zejména rychlost dodání. Navíc do celkové ceny vstupují náklady na dopravu, které z důvodu nízkých počtů tištěných kusů výrazně zvyšují jednotkovou cenu. Tím ztrácí společnost Printo konkurenceschopnost i při výrazně nižší cenové hladině než je ve Švýcarsku.

4. METODIKA SHROMAŽĐOVÁNÍ DAT

V diplomové práci byla zkoumána jak primární, tak sekundární data. K řešení problému bylo využito následujících metod a technik marketingového průzkumu trhu:

- ✓ *analýza a syntéza,*
- ✓ *komparace,*
- ✓ *skupinový rozhovor (focus group).*

Základem práce jsou především sekundární data. Pro zpracování sekundárních dat byla použita především metoda analýzy, částečně syntéza a také metoda komparace. Z možných typů analýz byly zvoleny metody PESTLE, 5F a SWOT analýza.

Sběr primárních dat byl realizován kvalitativně, a to pomocí skupinového rozhovoru (focus group) se stávajícími klienty společnosti Printo.

Analýza a syntéza

Analýza představuje rozklad celku na části (prvky). Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti. Naopak syntéza postupuje od části k celku a na základě výchozích zjištění (výsledků analýzy) a stanovených cílů se navrhuje nový celek (Synek, a další, 1999).

V práci bude použita analýza PESTLE, Porterova analýza konkurenčních sil 5F a doplňkově také SWOT analýza. Pomocí analýzy PESTLE budou vyhodnoceny především makroukazatelé švýcarského trhu, metoda 5F mapuje konkurenční prostředí. V závěrečné SWOT analýze budou porovnány silné a slabé stránky možného vstupu a zároveň hrozby a příležitosti.

Data pro analýzy byla čerpána především ze švýcarského statistického úřadu (Budesamt für Statistik), proexportního serveru BusinessInfo.cz, serveru Světové banky pro podnikání Doingbusiness.org a Focus-Economic.com. Vyhodnocení závěrečné SWOT analýzy je pak založeno na expertním odhadu top managementu společnosti, jelikož neexistuje žádný vzor, podle kterého by bylo možno parametry porovnat.

Komparace

Tato metoda je založena na srovnávání různých jevů a objektů. Zkoumají se podobnosti a rozdíly, které mohou mít kvantitativní i kvalitativní charakter (Synek, a další, 1999). Metoda byla použita především pro srovnání interkulturních dimenzí Švýcarska a České Republiky podle online srovnávače založeného na metodice profesora Geerta Hofstede.

Skupinový rozhovor (Focus Group)

Skupinový rozhovor (interview) představuje nejužívanější metodu kvalitativního výzkumu a svým charakterem se jedná o moderovaný rozhovor na dané téma s omezeným počtem respondentů. V marketingové oblasti se nejčastěji této metody používá k testování, diskuzi nových reklamních konceptů s vybranými respondenty, k diskuzi o produktech s intimnější tematikou, nebo k tzv. pre-testům, tedy k testování nových výrobků. Rozhovory v malých skupinách (tzv. mini-groups) se používají především u citlivějších témat. Novým trendem je organizace skupinových rozhovorů s využitím online nástrojů (Machková, 2009).

Skupinový rozhovor byl uskutečněn v pátek 14. listopadu 2014 v prostorách restaurace Movie v Zürichu a byl zaznamenán na diktafon. Podrobný scénář je umístěn v příloze této práce, výsledky jsou prezentovány v kapitole 5.2.2.

5. ANALÝZA MOŽNOSTÍ VSTUPU

5.1 Situační analýza – prostředí, portfolio

Švýcarsko patří k nejblahobytnějším zemím světa. Z pohledu potenciálního dodavatele do Švýcarska je ovšem nutno konstatovat, že místní trh je jedním z nejnáročnějších v Evropě. Je téměř zcela obsazen, na trhu je prakticky většina komodit a umístění na trhu je tedy více než obtížné. Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů, švýcarský partner automaticky očekává, že zboží z ČR bude levnější. Neméně důležitá je však i spolehlivost dodávek, zejména dodržování harmonogramu a termínů dodávek. (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

Průnik na trh se neobejde bez osobního kontaktu. ZÚ¹ Bern proto doporučuje jako jednu z možností seznámení se se švýcarským trhem, resp. švýcarskými firmami, návštěvu veletrhů a výstav konaných ve Švýcarsku ať již formou pouhé návštěvy nebo dokonce aktivní účasti jako vystavovatel. Korespondenční kontakt by měl být co nejdříve doplněn osobním kontaktem (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

Než však dojde k samotnému kontaktu či vstupu na trh, musí být podrobně analyzovány všechny aspekty, které mohou jejich formu a výslednou úspěšnost ovlivňovat. Těmito analýzami se budou zabývat následující kapitoly této práce.

5.1.1 PESTLE analýza švýcarského trhu

Švýcarská konfederace je vnitrozemský stát v jihozápadní části střední Evropy tvořený 26 kantony. Svou rozlohou 41 293 km² patří mezi nejmenší evropské země. Počet obyvatel dosahuje 8,13 milionů. Úředními jazyky jsou němčina (63,7 %), francouzština (20,4 %), italština (6,7 %), rétorománština (0,5 %). Hlavním městem je Bern.

Podnikatelské prostředí je podle serveru Doingbusiness.org příznivé. V celkovém hodnocení 189 zemí se Švýcarsko v roce 2015 umístilo na 20. příčce. Nejlepší

¹ ZÚ = zastupitelský úřad

výsledky dosahuje v kategorii elektrifikace a placení daní (5. a 18. místo), naopak průměr kazí především kategorie založení firmy a ochrana malých akcionářů (69. a 78. místo) (Doingbusiness.org, 2015).

POLITICKÉ FAKTORY

Švýcarsko je spolková federativní republika se silnou samostatností a rozhodovací pravomocí jednotlivých kantonů. Do kompetence federace patří zahraniční politika, záležitosti obrany, měny, cel, strategické otázky dopravy, spojů, energetiky, sociálního pojištění. Kantony mají velkou samosprávu a v mnohých oblastech vlastní legislativu, vlastní policii, vzdělávací systém, zdravotnictví, komunální služby, daňový systém. Na konfederaci mají přímý vliv prostřednictvím Spolkové rady. Člení se na okresy, které jmenuje kantonální vláda. Obce jsou řízené městskými radami, většinou v čele se starostou.

Nosnou myšlenkou zahraniční politiky Švýcarska je ochrana švýcarských zájmů v integrujícím se světě a princip neutrality. Švýcarsko se snaží zvýšit svůj podíl na zahraniční ekonomické pomoci rozvojovým zemím, vysílat své jednotky do mírových misí a angažovat se v ochraně životního prostředí. Prioritou zahraničních vztahů Švýcarska je uzavírání bilaterálních smluv se zeměmi švýcarského ekonomického zájmu (BRIC, Jižní Korea, Japonsko).

Švýcarsko není členem EU a NATO, nicméně je členem Rady Evropy, OSN, OBSE, ESVO (EFTA), OECD, WTO, a také finančních institucí jako je Mezinárodní měnový fond, Světová banka (IBERD), IFC a dalších (BusinessInfo.cz, 2015).

EKONOMICKÉ FAKTORY

Švýcarská ekonomika je považována za jednu z nejstabilnějších na světě, což je v neposlední řadě dáno i silou švýcarské měny. Jako jedna z mála v západní Evropě v posledních letech rostla, zejména díky silné domácí poptávce (Businessinfo.cz, 2015).

Švýcarská ekonomika je silně závislá na zahraničním obchodě a značně zapojená do mezinárodních finančních a úvěrových vztahů. Charakter zapojení země do světové ekonomiky je směsí značně chráněných sektorů (např. zemědělství, veřejné služby)

a ostré konkurenční asertivity v globálním měřítku (např. bankovní služby). Švýcarská ekonomika je současně ekonomikou duální, kde vedle sebe působí vysoce konkurenceschopné švýcarské, resp. nadnárodní firmy v oblasti bankovníctví a farmacie a firmy orientované na domácí trh, které jsou životaschopné především díky chráněným monopolním postavením a relativně vysoké celní ochraně. Zmíněné skutečnosti se ve Švýcarsku odráží jak ve struktuře tvorby hrubého domácího produktu, tak i struktuře zaměstnanosti (BusinessInfo.cz, 2015).

Vzhledem k velkému nedostatku nerostných surovin má Švýcarsko minimální aktivitu v primárním sektoru. Ekonomika se je postavena především na službách a průmyslu. Švýcarský průmysl je založen na dovozu surovin, jejich efektivním zpracování a vývozu, ve kterém je obsaženo vysoké zhodnocení práce. K hlavním průmyslovým odvětvím patří strojírenství, chemie, metalurgie, průmysl farmaceutický, kovoprůmysl, průmysl hodinářský, potravinářský a textilní. Terciální sektor se na tvorbě národního důchodu podílí 68,5 %, tj. plnými dvěma třetinami. Nejdůležitějšími složkami terciální sféry jsou bankovníctví, pojišťovnictví a cestovní ruch, resp. hotelnictví (BusinessInfo.cz, 2015).

U obchodu zbožím, službami a pohybu kapitálu uplatňuje Švýcarsko přístup otevřené ekonomiky s důrazem na export. Nejdůležitějším hospodářským partnerem Švýcarska jsou především státy Evropské unie (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015). Měnou je švýcarský frank (CHF). Aktuální kurz:

1 CHF = 26, 698 CZK (k 17. 4. 2015, zdroj: ČNB)

1 CHF = 1,0326 EUR (k 17. 4. 2015, zdroj: SNB)

V následující tabulce jsou uvedeny základní ukazatele od roku 2009:

Tabulka 5.1: Základní makroekonomické údaje Švýcarska v letech 2009-2014

ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014 oček.
HDP	-2,1	3	1,8	1,1	1,9	2
Inflace	-0,5	0,7	0,2	-0,7	-0,2	0
Míra nezaměstnanosti	3,7	3,5	2,8	2,9	3,2	3,5

Zdroj: (Bundestamt für Statistik, 2015), (FocusEconomics, 2015), vlastní zpracování

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů z hlediska vstupu na švýcarský trh je cena práce. Podle statistického úřadu měla při původním kurzu 1,21 Eur za 1 CHF průměrná cena za hodinu práce hodnotu **51,25 EUR**, což lze považovat za extrém. V sousedních zemích je průměrná cena práce výrazně nižší, například v Německu **30,50 EUR/hod**, v Rakousku **29,75 EUR/hod** a ve Francii **34,35 EUR/hod**.

Švýcarská ekonomika zaznamenala v roce 2014 solidní růst i přes zpomalení díky globálně slabšímu obchodnímu prostředí ve 4Q. Poslední ekonomická data ovšem ukazují na poměrně pesimistický start roku 2015. Hospodářství začíná trpět následky dramatického posílení měny po zrušení limitu pro kurz CHF vůči EUR v lednu 2015. V únoru spadly hodnoty ekonomického barometru KOF² na nejnižší úroveň za poslední tři roky, což bylo způsobeno odrazem zhoršení obchodní nálady téměř ve všech ekonomických sektorech. Silná domácí měna bude mít negativní efekt především na export, což je jeden z klíčových hnacích mechanismů ekonomického růstu Švýcarska (FocusEconomics, 2015).

Graf 5: Vývoj čtvrtletního HDP Švýcarska v letech 2009-2014



Zdroj: www.seco.admin.ch

² KOF je uznávaný ekonomický institut při vysoké škole ETH Zürich, zabývá se ekonomickými analýzami

Podle předpovědí SECO³ lze předpokládat, že v letech 2014 a 2015 švýcarské hospodářství i přes silný frank dále poroste. V porovnání s ostatními evropskými zeměmi by proto mělo švýcarské hospodářství dále růst, jak už tomu bylo i v minulých letech (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

Daňové zatížení podniků je druhé nejnižší v rámci zemí OECD. Švýcarský daňový systém odráží politickou strukturu a tvoří tři úrovně – federální, kantonální a úroveň obcí. Daňový systém představuje, vzhledem ke své složitosti, vysoké administrativní zatížení firem. Federální daňový systém je dvouletý, kantonální systém roční (jde o daně právnických osob; u daní fyzických osob jsou periody vybírání daní velmi různorodé). Základní daní na úrovni spolku pro právnické osoby je daň ze zisku, která u kapitálových společností představuje **8,5 %** čistého zisku, u ostatních společností je sazba nižší. Na úrovni kantonů a obcí platí právnické osoby též daň ze zisku, u kapitálových společností od **2,7 %** do **4,5 %**, u ostatních společností je sazba nižší.

DPH je ve Švýcarsku zavedená od 1. 1. 1995, kdy nahradila daň z obratu. Základní sazba činí **8 %**, snížená sazba **2,5 %** se uplatňuje u předmětů denní potřeby a v hoteliérství platí sazba **3,8 %**. Spotřební daně se vztahují na pivo, lihoviny, tabákové výrobky, výrobky z minerálních olejů, auta, a jiné (BusinessInfo.cz, 2015).

³ SECO - Státní sekretariát pro hospodářství

SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY

Švýcarsko má **8,139** mil. obyvatel, z čehož 49,6 % jsou muži a 50,4 % jsou ženy. Průměrný věk obyvatelstva je 41,8 roku a průměrný přírůstek populace za rok 2014 je **1,5 %** (Statistik Schweiz, 2015).

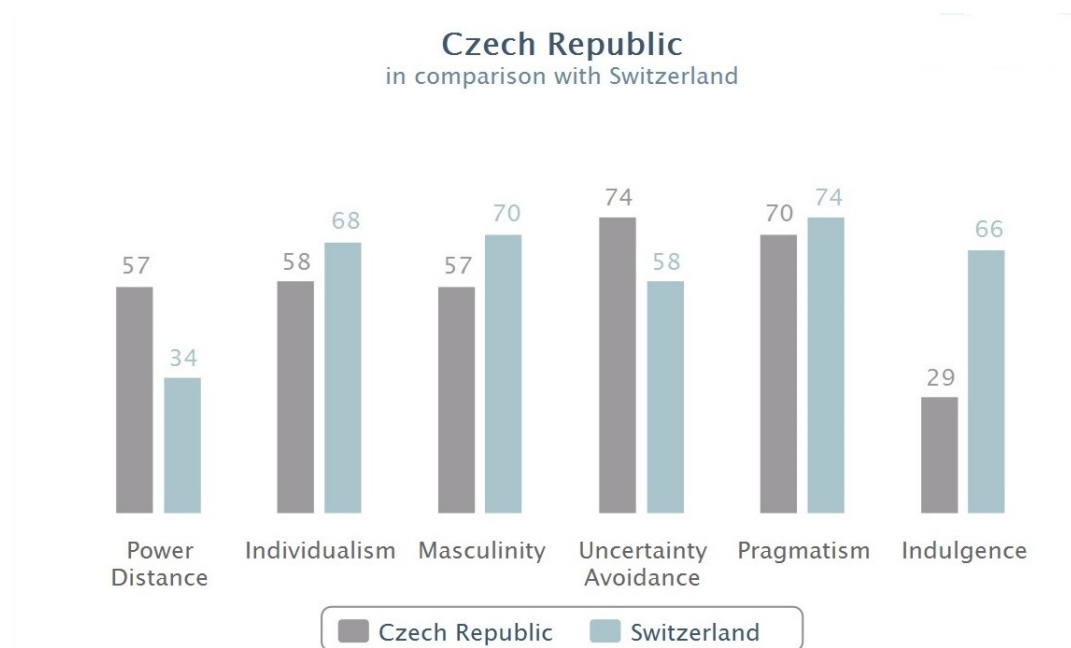
Co se týče náboženství, 41,8 % obyvatel tvoří katolíci, 35,3 % protestanti, 4,3 % se hlásí k islámskému náboženství, 9,9 % k ostatním náboženstvím a 11% občanů je bez vyznání (BusinessInfo.cz, 2015).

Švýcarská konfederace má čtyři oficiální jazyky: němčinu, francouzštinu, italštinu a rétorománštinu. Všechny skupiny obyvatelstva, které používají některý z těchto úředních jazyků, se považují za Švýcary. **63,7 %** se hlásí ke germánským předkům a hovoří německy, **20,4 %** obyvatel je frankofonních, **6,5 %** má italské kořeny a **0,5 %** obyvatelstva je historicky keltského původu s románskými předky a hovoří rétorománsky. Veškeré obyvatelstvo s dosaženým středoškolským vzděláním komunikuje rovněž anglicky. Angličtina se běžně používá pro obchodní jednání (BusinessInfo.cz, 2015).

Interkulturní rozdíly mezi Českou Republikou a Švýcarskem

Pro úspěšnou zahraniční spolupráci je také nezbytné zvážit interkulturní rozdíly obou zemí a přizpůsobit jim strategii vstupu. Česká Republika i Švýcarsko jsou sice geograficky poměrně blízké země, ale jelikož se ČR vyvíjela čtyřicet let za železnou oponou, jejich kulturní dimenze se mohou velmi lišit. Pro analýzu těchto dimenzí byl použit jednoduchý online srovnávač kulturních dimenzí zemí světa, který na svých webových stránkách umístil holandský vědec Geert Hofstede. S pomocí tohoto nástroje byly analyzovány dimenze České Republiky a srovnány s dimenzemi Švýcarska. Následující graf popisuje kulturní rozdíly mezi ČR a CH.

Graf 6: Srovnání šesti kulturních dimenzí ČR a Švýcarska



Zdroj: (Hofstede, Geert, 2015)

Power distance – vztah k autoritám

Česká republika má v této dimenzi relativně vysoké skóre (57), což znamená, že je spíše hierarchická. Naopak Švýcarsko s výsledkem 34 se pohybuje na opačné straně – tj. rozdílnost mezi lidmi je minimalizována. Německy mluvící část Švýcarska je charakterizována nezávislostí, stejnými právy, a hierarchií jen pro formu. Francouzská část Švýcarska je ovšem výrazně rozdílná, její skóre je výrazně vyšší a podobá se tedy v této dimenzi spíše České Republice.

Individualism – individualismus

S výsledkem 58 bodů patří Česká Republika spíše k individualistické společnosti. Německá i francouzská část Švýcarska ovšem v této dimenzi skóruje také relativně vysoko, a to 68 body, což ukazuje také na individualistickou společnost.

Masculinity – maskulinita

V dimenzi maskulinity získala Česká Republika 57 bodů, čímž se řadí spíše k maskulinní společnosti. Švýcarsko dosáhlo v této dimenzi 70 bodů v německé i francouzské části, což ukazuje na vysoce maskulinní společnost.

Uncertainty avoidance– vyhýbání se nejistotě

V této dimenzi má Česká Republika 74 bodů, což znamená a tedy vysokou míru neochoty tolerovat nejistotu. Švýcarsko zde obdrželo 58 bodů, což může být zapříčiněno rozdílem mezi postojí francouzské a německé části. Frankofonní část má vyšší skóre než německy mluvící část Švýcarska.

Pragmatismus (long-term orientation) – pragmatismus (dlouhodobá orientace)

Index pragmatismu České Republiky dosahuje 70 bodů, Švýcarsko 74 bodů. Kultury obou zemí jsou tedy vysoce pragmatické.

Indulgence - požitkářství

V této dimenzi dosáhla Česká republika pouze 29 bodů, což ji řadí ke zdrženlivé společnosti. Naopak Švýcarsko dosáhlo 66 bodů a je možno ji považovat za požitkářskou společnost (Hofstede, Geert, 2015).

Na základě této Hofstedeho analýzy kulturních dimenzí je možno konstatovat, že kultury České Republiky a Švýcarska jsou si velmi podobné. Největší rozdíly jsou pouze ve vztahu k autoritám a v dimenzi požitkářství. Pokud by tyto dimenze byly v rámci spolupráce kompenzovány odpovídajícími manažerskými technikami, je vysoce pravděpodobné, že tato spolupráce z hlediska interkulturních rozdílů bude úspěšná.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Švýcarsko je známé uplatňováním polopřímé a přímé demokracie. Referendum se koná při veškerých změnách ústavy a ústavních zákonů. Ke spolkovému rozhodnutí je možné svolat lidové hlasování, pokud o to požádá aspoň osm kantonů anebo padesát tisíc oprávněných voličů.

Zákonodárnou moc představuje dvojkomorový parlament (*Bundesversammlung*). Tvoří ho Národní rada, (*Nationalrat*) a Stavovská/Kantonální rada (*Ständerat*). Národní rada má dvě sta poslanců volených na 4 roky. Poslanci jsou voleni podle počtu obyvatel jednotlivých kantonů. Kantonální rada má 46 poslanců (kantony mají po dvou, polokantony po jednom zástupci). Pro přijetí rozhodnutí je nutný souhlas obou komor. Národní rada zasedá 4x ročně.

Výkonnou moc má sedmičlenná federální vláda – Spolková rada (*Bundesrat*). Je volena spolkovým shromážděním vždy na 4 roky. Předsedou je spolkový prezident, kterého ze svého středu na jeden rok podle principu rotace volí členové rady, a který plní reprezentační povinnosti hlavy státu. Plní ale i nadále funkci ministra rezortu, tzv. přednostu departmentu (*Departmentvorsteher*).

Smluvní základnu mezi Českou Republikou a Švýcarskem tvoří celkem 27 mezistátních dohod, z toho v oblasti hospodářských a obchodních vztahů je sedm. Jejich výčet je uveden v příloze č. 1.

Podmínky pro zřízení kanceláře, reprezentace, společného podniku

Při založení firmy cizincem ve Švýcarsku je nevyhnutelné, aby měla příslušná osoba povolení k pobytu. To vystavuje cizinecká policie. Povolení má dvě formy:

- Typ B - povolení na pobyt v délce 1 rok
- Typ C - povolení na pobyt v délce 10 let.

Po dvanácti letech pobytu je možné požádat o občanství. Podmínkou je bydlet v jednom městě, neboť občanství uděluje obec. Pracovní povolení se nevystavuje. Je automatickou součástí povolení k pobytu. Firma, která zdůvodní žádost o povolení založením své pobočky, kromě obvyklých úřednických obstrukcí, nebude mít větší problémy. Je však nutné upozornit, že není možné založit firmu nebo i kancelář, kde by pracovali zcela jenom čeští občané. U takové kanceláře se zpravidla povolí pobyt pro šéfa a z jazykových důvodů i pro sekretářku. Další zaměstnanci musejí být zpravidla Švýcaři, nebo cizinci s povolením k pobytu.

Ve Švýcarsku převažuje typ akciová společnost (zkratka AG nebo SA). Akciové společnosti jsou právní formou i u těch malých firem, které v ČR mají formu výhradně s.r.o. Je to proto, že zde existuje značná volnost statutu i anonymita vkladatelů kapitálu. Pro založení akciové společnosti jsou potřeba tři akcionáři. Vedením firmy může být pověřena jen jedna osoba. Minimální vklad je sto tisíc CHF, přičemž polovina musí být složena hotově při zápisu. Ve správní radě musí převažovat osoby se švýcarským občanstvím. To znamená, že při třech akcionářích dva musejí být Švýcaři.

Společnost s ručením omezeným (GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung) je zde méně obvyklá než v České republice. Základní kapitál může být

v rozmezí dvacet tisíc až dva miliony CHF. Ostatní podmínky jsou stejné jako u a. s. s tím, že alespoň jeden účastník musí mít trvalé bydliště ve Švýcarsku, nemusí však být švýcarským občanem. Majitel ručí za dluhy společnosti obchodním i soukromým majetkem.

Velice oblíbenou formou je veřejná obchodní společnost (KolG - Kollektivgesellschaft). Alespoň jeden účastník, který má právo podpisu a má postavení vedoucího, musí mít trvalé bydliště ve Švýcarsku. Všichni účastníci ručí svým osobním majetkem. Cizinci je tato forma využívána zřídka vzhledem k tomu, že toto ručení mohou zpravidla jen obtížně zajistit. Komanditní společnost vzhledem k podmínkám jejího fungování pro cizince nepřipadá téměř v úvahu. U Švýcarů jde však poměrně o rozšířenou formu. Jen u některých činností je předepsaný zápis do obchodního rejstříku při založení společnosti (BusinessInfo.cz, 2015).

Ke všem formám založení je nutné počítat relativně vysokými náklady na advokátní kancelář, neboť nelze očekávat, že český subjekt bez švýcarského právníckého vzdělání by založení firmy zvládnul sám (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

TECHNOLOGICKÉ A EKOLOGICKÉ FAKTORY

Švýcarsko je obecně považováno za technologického lídra Evropy, zejména pokud jde o zelené technologie, což odpovídá jednak jeho surovinové vybavenosti a celkovému nastavení společnosti. S tím souvisí také výdaje státu na vzdělání a životní prostředí. Podle OECD, v letech 2009 až 2014 bylo ze státního rozpočtu vydáno na environmentalistiku **1,9 až 2,4 % HDP**, na vzdělání dokonce **17,9 až 18,2 % HDP**. Výdaje na výzkum a vývoj se dlouhodobě pohybují mezi **2 až 3 % HDP** (OECD, 2015).

V oblasti tiskového průmyslu se lze často setkat s požadavkem na ekologickou produkci a prokázaný původ surovin. Například u papíru toto zajišťuje certifikace

FSC⁴. V oblasti výroby společnost Printo splňuje všechny požadavky. Poněkud složitější je situace v oblasti certifikace FSC. Jelikož trh v ČR není ještě tak rozvinutý, jen minimum klientů tuto certifikaci papíru vyžaduje, což má za následek poměrně omezenou nabídku u českých dodavatelů papíru.

Z výše uvedených zjištění analýzy PESTLE vyplývá, že zejména aktuální ekonomické faktory jsou velmi příznivé pro možný vstup. Politické překážky představují pouze celní řízení a legislativní omezení jsou vzhledem k existenci švýcarského spolumajitele minimální. V oblasti kulturních dimenzí jsou si ČR a Švýcarsko také relativně blízké. Možné komplikace by mohly nastat pouze v oblasti ekologických požadavků budoucích klientů – jmenovitě certifikace papíru.

5.1.2 Analýza 5F

Další metodou mapování vnějšího okolí firmy je analýza 5F, kterou zformuloval v roce 1979 profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School.

Mezzoprostředí podniku je bezprostředně tvořeno dodavateli, distributory, zákazníky a konkurencí. Porter definoval celkem pět sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví: konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, vyjednávací sílu kupujících a sílu dodavatelů. Analýza 5F by měla odhalit, jak tyto síly mezi sebou působí, jak se navzájem ovlivňují a jaký dopad by mohly mít na činnost podniku (Zikmund, 2015).

Konkurenční rivalita

Konkurencí je pro společnost Printo jakákoliv švýcarská tiskárna se stejnou tiskovou technologií (plochý ofset), strojovým vybavením pro dokončovací výrobu a podobnou velikostí, resp. počtem zaměstnanců. Podle švýcarského statistického úřadu (Bundesamt für Statistik) existuje ve Švýcarsku 203 podniků s charakteristikou „výroba papíru, lepenky a výrobky z nich“. Ne všechny lze považovat za tiskárny a detailněji bohužel statistický úřad podniky nerozlišuje. Dalším zdrojem informací je pak server WLW – wer liefert was⁵, který pomocí vyhledávače umí vyselektovat typ

⁴ FSC = Forest Stewardship Council, lesní certifikace, papír pochází z udržitelně obhospodařovaných lesů

⁵ WLW = Wer liefert was = Kdo dodává co

tiskárny, produkt a region působnosti. Při zadání klíčového slova „bogenoffsetdruck“⁶ a parametru počet zaměstnanců 50-99 - což odpovídá velikosti společnosti Printo - bylo vyfiltrováno 164 offsetových tiskáren (Wlw.ch, 2015), které lze považovat za relevantní konkurenci.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Polygrafický trh je ve Švýcarsku poměrně nasycen. Nicméně, z důvodů vysoké cenové hladiny je trh pro nové konkurenty stále atraktivní – což platí i pro společnost Printo. Zejména německé tiskárny jsou velmi aktivní a jsou i poměrně úspěšné, protože jazyková bariéra je minimální a dojezdová vzdálenost do německé části Švýcarska je výrazně nižší než z ČR či jiných zemí.

Hrozba vzniku substitutů

V rámci zahraničního obchodu je možné považovat za substitut ofsetového tisku tisk digitální. Jeho výhodou je především rychlost výroby, nižší náročnost na přípravu dat a cenová dostupnost. Přestože společnost Printo disponuje i digitální technologií tisku, v zahraničním obchodu není možné dobře konkurovat v rychlosti dodávky. Výrazně vstupují do ceny i dopravní náklady, které při nízkém počtu výtisků ovlivňují kusovou cenu tiskoviny a snižují celkovou konkurenceschopnost.

Tiskový průmysl se také již poměrně dlouho potýká s hrozbou digitalizace tiskovin. Dále je tedy možné vnímat jako substitut tištěných produktů především webové stránky, zvukové knihy, e-knihy či čtečky. Nicméně, tuto hrozbu je stále možno vnímat jako poměrně vzdálenou. Některé tištěné produkty jsou digitálně nenahraditelné, navíc určitá konzervativní část trhu bude vždy preferovat papírové knihy či katalogy.

Síla kupujících

Síla kupujících je zcela klíčový faktor, který souvisí především s povahou či jakýmsi globálním nastavením Švýcarů. Švýcarsko všeobecně podporuje vlastní ekonomiku a lidé jsou většinou uvědomělí spotřebitelé. Jsou zvyklí pátrat po původu

⁶ Bogenoffsetdruck = archivový ofsetový tisk

zboží a kupují ve velké míře lokální produkty, přestože jejich cena je výrazně vyšší. Toto spotřebitelské chování se výrazně promítá i na B2B trzích.

Nicméně i zde došlo k jistému posunu, zejména po intervenci Švýcarské národní banky z ledna 2015, kdy švýcarský frank skokově posílil vůči euru a nyní se jeho hodnota pohybuje na úrovni **1 EUR = 1,0326 CHF**⁷ (původně 1,21 CHF). Na B2C trzích to způsobilo masivní nákupy v zahraničí, tedy zejména v Německé spolkové republice. Na B2B trhu to byl zásadní impuls pro firmy k vyhledávání subdodavatelů mimo Švýcarsko. Atmosféru pro vstup zahraničních firem na trh lze tedy nyní označit za relativně příznivou.

Síla dodavatelů

Dodavatele v oblasti polygrafie lze rozdělit na tři základní skupiny – dodavatelé technologií (výrobní linky, tiskové stroje, software), dodavatelé spotřebního materiálu (barvy, chemické roztoky, apod.) a dodavatelé papíru.

V oblasti technologií dominují němečtí výrobci Heidelberg, ManRoland, KBA, či japonská Komori a další. Strategie dodavatelů, parametry strojů, jakož i cenové úrovně se od sebe výrazně liší, záleží na každé tiskárně - na co se specializuje, případně čemu dává přednost. Někteří výrobci se specializují na nejnovější technologie u jednotlivých strojů, jiní spíše na provázanost celých technologických celků.

Oblast spotřebního materiálu je úzce navázána na samotné dodavatele technologií. Zpravidla to funguje tak, že s určitou značkou technologie se automaticky předpokládá, že spotřební materiál bude odebírán od doporučeného dodavatele s odkazem na kompatibilitnost. Změna je možná, ačkoliv celkem komplikovaná.

V oblasti papíru došlo na evropském trhu k rozsáhlé konsolidaci a v současné době existuje pouze několik málo dodavatelů v celé Evropě s přibližně stejnými cenami. Skupinu vede nadnárodní papírenský gigant Antalis.

Síla dodavatelů má ovšem v souvislosti se vstupem na švýcarský trh pro společnost Printo minimální relevanci. Jak už bylo zmíněno, všeobecná cenová hladina je ve Švýcarsku vyšší než v celé EU, tedy i dodávky pro místní tiskárny, což stejně

⁷ Zdroj: Schweizerische Nationalbank, kurz ze dne 17.4.2015

jako průměrná cena práce představuje spíše konkurenční výhodu, protože Printo vyrábí v ČR.

Z poznatků získaných prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyplývá, že konkurenční rivalita je velmi intenzivní a trh je plně saturován. Navíc je zde prokazatelná silná preference lokálních firem. Přesto je zde velmi intenzivní hrozba vstupu nových konkurentů - kromě domácích firem bojují o zákazníky také tiskárny ze zahraničí, tedy především z Německa. Prosadit se na tomto trhu bude velmi složité, a to i přes velké rozdíly v cenových hladinách.

5.2 Analýza realizovaných forem

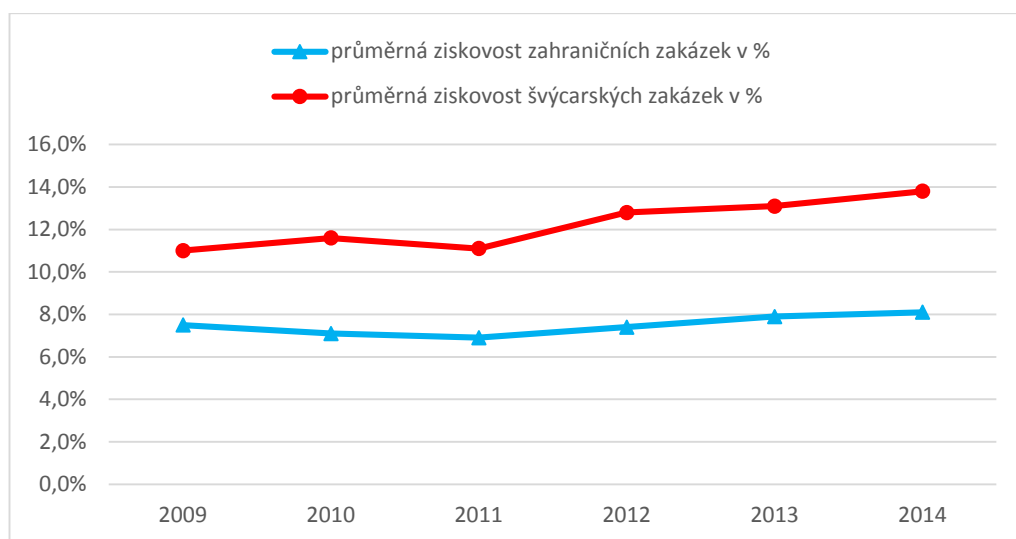
V současné době společnost Printo využívá dvě formy zahraničního obchodu: *přímý vývoz* a *mandátní smlouvy*. Nejprve bylo využíváno různých prostředníků/agentur, které na základě zpracování nezávazné poptávky představily společnost konkrétnímu klientovi na zahraničním trhu a předaly přímý kontakt na zodpovědné osoby obou zúčastněných stran. Při úspěšné realizaci zakázky si účtovaly provizi za zprostředkování. Smlouvy o zprostředkování byly uzavírány buď na dobu určitou, nebo na určitý počet realizací pro konkrétního klienta. Po vypršení smlouvy se metoda přirozeně změnila na přímý vývoz. V režimu přímého vývozu je kontakt mezi tiskárnou a klientem stejný, ovšem odpadá provize prostředníkovi - tedy zákazník si sám poptává službu a po akceptaci nabídky je zboží následně standardně vyrobeno a doručeno.

Největší motivací zahraničních klientů vyzkoušet spolupráci s českou tiskárnou byla v první řadě vždy cena. Nízká cena produkce spolehlivě přitáhla pozornost potencionálních klientů a agentura/prostředník, který obvykle sídlil v cílové zemi, pak poskytoval doporučení a také jakousi záruku pro řešení případných sporů pro obě strany. Postupem času, jak se trh dále vyvíjel, se stalo poměrně složité na zahraničních trzích zaujmout pouze cenou. Cenové relace se poněkud přiblížily západním standardům a motivace vyzkoušet nového dodavatele tedy není už tak silná.

Zprostředkovatelé díky globalizaci a možnostem internetu již nejsou klíčoví, navíc spousta klientů si uvědomuje, že jejich účast představuje zvýšené náklady na zakázku. Na významu získaly především reference a doporučení stávajících klientů, případně přímé oslovování klientů prostřednictvím veletrhů a v menší míře také moderní online komunikační nástroje.

Jistou výjimku v rámci západní Evropy představuje právě Švýcarsko, kde je cenová hladina tak vysoká, že produkce v Česku je stále velmi atraktivní i přes účast prostředníků. Následující graf srovnává průměrnou ziskovost zahraničních zakázek s průměrnou ziskovostí švýcarských zakázek.

Graf 7: Srovnání průměrné ziskovosti zahraničních zakázek v letech 2009-2014



Zdroj: účetnictví firmy, vlastní zpracování

Vzhledem k dosavadním pozitivním zkušenostem a výrazné ziskovosti zakázek pro švýcarské klienty je pro společnost Printo zajímavé dále rozvíjet své aktivity na švýcarském trhu a tím zvýšit podíl švýcarských zakázek.

5.2.1 Vyhodnocení rizik

Podle serveru BusinessInfo je Švýcarsko naším 17. nejvýznamnějším obchodním partnerem. Obrat vzájemného obchodu dlouhodobě stoupá a od roku 2006 má v tomto obchodě ČR aktivní saldo (BusinessInfo.cz, 2015). To svědčí mimo jiné o bezproblémovosti a také relativně nízké celkové rizikovosti cílového trhu.

Největším rizikem je především *oblast měnového kurzu*. Cenové nabídky mají obvykle platnost dva měsíce, což je relativně dlouhá doba. V nabídkových cenách je tedy vždy započítána určitá kurzová rezerva ve výši 1-2 %. Nicméně, čím dál častěji dochází ke skokovým změnám v řádech desítek procent, jako bylo například oslabení kurzu koruny v listopadu 2013 či posílení švýcarského franku v lednu roku 2015, což tato rezerva nemůže pokrýt. Ačkoliv současný kurz jak české koruny, tak švýcarského franku vůči euru je pro společnost Printo aktuálně velmi příznivý, neexistuje žádná garance jeho setrvání a je třeba se proti tomuto riziku zajistit vhodnými finančními nástroji.

Dalším závažným rizikem je *riziko tržní* – tedy zjednodušeně možná změna tržního prostředí, která bude mít vliv na výrazný pokles poptávky. Je téměř

neovlivnitelné, jedinou obranou je systematický průzkum trhu (Machková, 2009). Nicméně švýcarská ekonomika je celosvětově považována za jednu z nejstabilnějších, a toto riziko je tedy výrazně nižší, než například v ostatních zemích Evropské unie. Se stabilním tržním prostředím také úzce souvisí i relativně nízké riziko obchodních partnerů, což také potvrzují i dosavadní kladné zkušenosti společnosti Printo se švýcarskými klienty.

Posledním rizikem, které je třeba zvážit, je *riziko přepravní*. Jak ukazuje dosavadní praxe a také zpětná vazba od klientů, má určitou relevanci. Nicméně ho nelze považovat za klíčové či ohrožující. Rizika odpovědnostní se v polygrafii téměř nevyskytují, nemají tedy pro vstup na švýcarský trh žádnou relevanci.

5.2.2 Focus Group vyhodnocení

Jak již bylo zmíněno výše, pro volbu formy vstupu na švýcarský trh byl realizován také sběr primárních dat, a to formou zjednodušeného focus group rozhovoru.

Cílem bylo zjistit zájem nebo reakci na možnou přítomnost společnosti na švýcarském trhu a také získání zpětné vazby na dosavadní komunikaci společnosti. Účastníky byli stávající švýcarští klienti společnosti Printo. Počet účastníků byl osm a vzhledem k jejich vzájemné geografické vzdálenosti byla zvolena restaurace Movie v Zürichu v blízkosti hlavního nádraží.

Klienti byli seznámeni se skutečností, že společnost Printo zvažuje vstup na švýcarský trh. Zároveň byli požádáni, aby po večeři krátce diskutovali čtyři otázky týkající se zpětné vazby k dosavadním službám společnosti. Odpovědi byly zaznamenány na diktafon. Podrobný scénář viz příloha č. 2.

Charakteristika účastníků:

Klient č. 1 – majitel agentury na doučování, tiskne učebnice a pomůcky pro výuku

Klient č. 2 – manažer pro komunikaci švýcarského výrobce kosmetiky, zodpovědný za tisk katalogů a jiných materiálů převážně reklamního charakteru

Klient č. 3 – supply chain manager téže firmy, zodpovědný za tisk obalů a příbalových letáků k produktům

Klient č. 4 – organizátor speciálního festivalu, český rodák trvale žijící ve Švýcarsku, tiskne knihy pro potřeby festivalu

Klient č. 5 – majitel malého nezávislého nakladatelství současné literatury

Klient č. 6 – majitelka grafického studia, zodpovědná za tisk produktů převážně reklamního charakteru pro různé klienty

Klient č. 7 – majitel softwarové firmy, tiskem se primárně nezabývá, reaguje pouze na výslovnou poptávku svých klientů, tiskoviny jsou převážně reklamního charakteru

Klient č. 8 – nezávislý umělec, tiskne výstavní katalogy a doprovodné knihy k různým uměleckým projektům

Jak lze vyčíst z charakteristiky klientů, portfolio produktů, které společnost Printo dodává na švýcarský trh je velmi různorodé a nelze tedy plně využít segmentaci trhu. Jediným společným znakem je sídlo na území Švýcarska a dosavadní spolupráce se společností Printo.

V rozhovoru byly použity následující okruhy otázek:

1. *Co vás přesvědčilo ke spolupráci se společností Printo? Jaký byl hlavní důvod?*
2. *Jak jste byli spokojeni s průběhem zakázky, kvalitou produkce, případně s řešením reklamací?*
3. *Projevila se nějak negativně vzdálenost/nepřítomnost firmy ve Švýcarsku v průběhu realizace zakázky?*
4. *Preferovali byste raději komunikaci s někým místním, případně uvítali byste pobočku společnosti Printo ve Švýcarsku?*

Otázka č. 1

U této otázky všichni klienti odpověděli stejně a potvrdili tezi, že největší motivací začít spolupracovat se zahraniční firmou je nízká nabídnutá cena. Jak už bylo zmíněno výše, cenová hladina ve Švýcarsku je extrémně vysoká. Klient č. 1 dokonce uvedl, že po něm, jakožto po malé firmě, švýcarská tiskárna požadovala 100 CHF jen za nezávaznou kalkulaci.

Pokud už se švýcarská firma rozhodne vyhledat levnější dodavatele, je obvyklé hledat především v Německu. Obzvláště pro firmy z německy mluvící části je to velmi snadná cesta z důvodů nulové jazykové bariéry a geografické blízkosti. Zde je nutno uvést, že šest z osmi klientů přišlo díky spolupráci s německou zprostředkovatelskou agenturou, která pro ně představovala jistou garanci. Pouze dva klienti se ke spolupráci

dostal na základě reference od jiného klienta. Tudiž se potvrdilo, že německá konkurence stejně jako hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je opravdu silná.

Otázka č. 2

Druhá otázka byla zodpovězena poměrně rychle a opět všemi členy pozitivně. Reklamací se v oblasti kvality u švýcarských zakázek vyskytovalo naprosté minimum, spíše se objevilo několik výtek ohledně dodání, respektive dopravce. Problémem je zejména neohlášený příjezd zásilky, což se děje i přes opakované reklamace u spedičních firem.

Dále si klienti stěžovali na poněkud únavnou celní proceduru při dovozu tiskovin, ale tento požadavek je bohužel zcela mimo aktuální vliv společnosti Printo. Případná pobočka by ovšem tento nedostatek mohla eliminovat tím, že by pro své klienty nabízela i vyclívání zásilek.

Otázka č. 3

Zde se odpovědi poněkud lišily. Většina respondentů se stávající spoluprací nemá problém. Jde ale o klienty, kteří zadávají přesně specifikované zakázky. Jeden z klientů však ve spolupráci se společností Printo vyvíjí nové druhy reklamních tiskovin, což v praxi znamená velký objem fyzické korespondence – klient vyhodnocuje použití různých papírů, formátů a technik povrchového zušlechťení. Zde je vzdálenost negativem, protože se všechny vzorky posílají poštou či kurýrem, což způsobuje časové prodlevy. Případná pobočka by ovšem problém řešila jen z části, a to pravděpodobně použitím vzorníků, vzorků jiných produktů a diskuzí s obchodním zástupcem, jelikož by výroba probíhala v ČR.

V souvislosti s dopravou zmínil jeden klient také cenu – tedy určité nechtěné navýšení celkových nákladů na zakázku díky vzdálenosti, ale ostatní klienti to nepovažovali za zásadní problém.

Dále se objevila obecná výtka na požadavek písemné komunikace. Printo používá pro komunikaci zejména písemný (emailový) kontakt, a to především z důvodů srozumitelnosti a jasnosti zadání a také jakéhosi jistění. Pokud proběhne telefonická objednávka, případně je jakákoliv změna objednávky realizována telefonicky, zákazník je požádán, aby dohodnuté podmínky zaslal i v písemné podobě. Veškerá komunikace ohledně zakázek tedy musí mít písemnou podobu právě pro případ reklamací a případného prokazování zodpovědnosti za škodu. V tomto smyslu

ovšem vzdálenost/nepřítomnost na švýcarském trhu není relevantní negativum, protože toto pravidlo je uplatňováno i v případě českých klientů.

Otázka č. 4

Jak bylo již popsáno v otázce č. 3, stávající klienti společnosti Printo nemají se spoluprací na dálku zásadní problém. Pobočku společnosti ve Švýcarsku by sice uvítali, ale všichni zároveň dodávají, že by na dosavadním způsobu komunikace nic neměnili.

Nicméně všichni připouští, že pro získání nových klientů na území Švýcarska může mít pobočka a osobní kontakt s místními zaměstnanci zcela zásadní význam.

5.2.3 Posouzení variant vstupu

Z celkových výsledků situační analýzy vyplývá, že podmínky pro vstup na švýcarský trh, respektive pro rozšíření stávajících aktivit na švýcarském trhu jsou aktuálně velmi příznivé. Skupinový rozhovor dále potvrdil, že společnost Printo je na švýcarském trhu konkurenceschopná, dosavadní zahraniční spolupráce s klienty je téměř bezproblémová a případná pobočka/zastoupení na místním trhu by výrazně napomohlo k získání nových klientů. Existence švýcarského spolumajitele navíc výrazně usnadní jakékoliv legislativní postupy spojené se vstupem na trh.

Na základě těchto závěrů byly tedy vytipovány vhodné formy vstupu, a to jak na úrovni vývozních a dovozních operací, tak také na úrovni kapitálových vstupů. Z forem nenáročných na kapitálové investice nepřipadá v úvahu ani jedna, což vyplývá z podstaty produktu. Nejvhodnější formou na úrovni vývozních a dovozních operací se jeví model *obchodního zastoupení*, *exportní aliance* a také *piggybacking*. U kapitálových vstupů je to pak *akvizice* a *joint venture*.

Vlastní obchodní zastoupení

Obvyklá smlouva o obchodním zastoupení je uzavírána mezi zástupcem a společností. Pokud by se jednalo o vlastní obchodní zastoupení, tento prostřednický vztah by byl eliminován, nedošlo by ke ztrátě přímého kontaktu s klientem a společnost bude mít plnou kontrolu na výkonem svého obchodního zástupce.

Legislativně by se pak jednalo o založení GmbH, nebo pobočky společnosti. Tato forma je velmi rychlá, procedura založení trvá do deseti pracovních dnů (Doingbusiness.org, 2015). Založení pobočky je relativně velmi levná varianta,

zatímco založení GmbH je finančně poněkud náročnější. Této problematice se podrobně věnuje kapitola 5.2.3.

Exportní aliance

Tato forma vstupu by mohla navazovat na založení vlastního obchodního zastoupení/pobočky. Společnost Printo by mohla iniciovat založení exportní aliance, navázat spolupráci s vhodnými partnery, zaštitit alianci svojí značkou a zaujmout vedoucí pozici ve sdružení.

Tato forma by mohla být velmi efektivní zejména díky synergickému efektu, kdy klienti poptávající určitý druh produktu automaticky obdrží i nabídku produktů doplňkových. Náklady takové formy by pak odpovídaly nákladům založení pobočky, přičemž náklady na provoz by bylo možné sdílet s ostatními partnery.

Piggybacking

Piggybacking je teoreticky další vhodnou variantou, ale v tomto odvětví bude velmi složité najít vhodného partnera. Existují velké tiskárny, které mají klienty ve Švýcarsku, ale určitě nebudou ochotné sdílet své klienty s konkurencí. A pokud už se stane, že například zakázka od určitého klienta nebude odpovídat jejich vybavení, probíhá tato realizace na úrovni kooperace/subdodávek mezi tiskárnami v rámci spolupráce v ČR. Tato forma je tedy prakticky nerealizovatelná.

Akvizice

V tomto případě by mohlo jít o akvizici reklamní agentury nebo jiné, nejlépe digitální tiskárny, která má vlastní obchodní tým a portfolio klientů. Výše nákladů a jejich návratnost je v tomto případě těžko odhadnutelná, ačkoliv výhody by byly značné.

Joint-venture

Principiálně je podobná akvizici. Nejvhodnější by bylo spojit síly se partnerem, který má vlastní portfolio klientů a produkční možnosti obou společností by se vhodně doplňovaly – tedy ideálně digitální tiskárna schopná obsluhovat místní trh a stahovat poptávku i na ofsetové zakázky. Výše nákladů a jejich návratnost je stejně jako u akvizice velmi těžko odhadnutelná.

5.2.4 Legislativní podmínky

Ať už společnost Printo zvolí jakoukoliv formu vstupu, bude muset zvolit také některou z právních variant založení společnosti. Jak již bylo uvedeno výše, obecně je možné volit mezi akciovou společností (AG), společností s ručením omezeným (GmbH) nebo veřejnou obchodní společností (KG). Další zajímavou možností je také založení pobočky firmy.

Varianta akciové a veřejné obchodní společnosti byla vedením společnosti Printo vyloučena hned na začátku, zbývá tedy společnost s ručením omezeným a založení pobočky.

Založení samostatného GmbH.

Cílovou skupinou pro tuto formu jsou zejména investoři v menším nebo středním objemu. Způsobem založení je veřejná zakladatelská listina ve formě notářského zápisu, stanovy společnosti a další administrativní dokumenty. Zakladatelem musí být nejméně jedna fyzická nebo právnická osoba, státní občanství a země bydliště nejsou rozhodující. Zakladatel nemusí být osobně přítomen, udělí-li plnou moc. Zakladatelský kapitál musí být nejméně 20 000 CHF a musí být zcela splacen.

Pokud sídlo firmy není ve Švýcarsku, musí mít společnost vlastní kanceláře, což se dokládá se nájemní nebo kupní smlouvou. Nejméně jeden člen správní rady nebo ředitel, který je oprávněn zastupovat společnost samostatným podpisem, musí mít bydliště ve Švýcarsku. V případě oprávnění ke společnému podepisování musejí mít oba členové správní rady/ředitelé bydliště ve Švýcarsku. Osobní data společníků a velikost jejich podílu ve společnosti se zapisují do obchodního rejstříku. Tyto údaje jsou veřejné a kdokoli a kdykoli si je může online vyžádat. Společníci ručí majetkem společnosti.

Založení pobočky stávající společnosti

Tato forma je podstatně méně náročná jak finančně, tak procedurálně. Všechny zahraniční společnosti jsou pouze povinny nechat své pobočky zapsat do obchodního rejstříku v kantonu, ve kterém mají sídlo. Pobočka musí mít stejnou obchodní firmu jako hlavní společnost a může v názvu obsahovat další text, který platí pouze pro pobočku. Obchodní firma pobočky zahraniční společnosti musí dále obsahovat místo sídla ústředí, místo sídla pobočky a výslovné určení, že se jedná o pobočku.

Pro založení pobočky není potřeba samostatný vlastní kapitál. Kapitálové zdroje hlavní zahraniční společnosti jsou dostatečné, jelikož za závazky pobočky odpovídá společně hlavní společnost. Pobočku řídí místní manažeři, i když hlavní společnost může nepřímým způsobem vykonávat svůj vliv. Nejméně jedna osoba oprávněná zastupovat pobočku musí mít bydliště ve Švýcarsku.

5.2.5 SWOT analýza

Na základě poznatků analýz PESTLE, 5F a výsledků skupinového rozhovoru se stávajícími klienty společnosti Printo byla následně sestavena SWOT analýza.

Je potřeba zdůraznit, že tato SWOT analýza má pouze doplňkový charakter. Faktory, váhy a jejich hodnocení byly určeny pouze na základě expertního odhadu, který byl definován v rámci vedoucích pracovníků společnosti Printo a externí poradenské firmy.

Při sestavování SWOT bylo postupováno následujícím způsobem: nejdříve byly v diskuzi definovány faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost či neúspěšnost případného vstupu společnosti Printo na švýcarský trh. Po určení těchto faktorů jim byly přiřazeny váhy, které vyjadřují jejich důležitost či hodnotu jejich vlivu na možný vstup na švýcarský trh.

V dalším sloupci jim bylo přiřazeno hodnocení na stupnici -5 až 5, které vyjadřuje spokojenost s dosavadní úrovní daných faktorů. Silné stránky a příležitosti byly hodnoceny kladnou částí stupnice (1 až 5), slabé stránky a hrozby zápornou stupnicí (-1 až -5), přičemž hodnota 5 znamená „nejvíce spokojen“ a hodnota -5 znamená „nejvíce nespokojen“. V posledním sloupci je pak uveden koeficient, který vznikne vynásobením váhy a hodnocení – viz tabulka č. 5.2.

Tabulka 5.2: SWOT analýza z pohledu vstupu společnosti na švýcarský trh

SWOT			
	Váha	Hodnocení	Celkem
Silné stránky			
Široké produktové portfolio	0,25	5	1,25
Stávající klientské portfolio ve Švýcarsku	0,35	4	1,4
Zkušenost s exportem	0,2	3	0,6
Kvalita výroby a kontinuální inovace	0,2	4	0,8
Součet	1,00		4,05
Slabé stránky			
Nepřítomnost na švýcarském trhu	0,5	-4	-2
Chybějící marketingová koncepce vůči zahraničí	0,3	-4	-1,2
Delší dodací lhůty díky dopravě a proclení	0,2	-1	-0,2
Součet	1,00		-3,4
Příležitosti			
Švýcarský spolumajitel	0,3	5	1,5
Vysoká cenová hladina ve Švýcarsku	0,3	5	1,5
Příznivý měnový kurz	0,2	5	1
Relativně jednoduchý vstup	0,2	4	0,8
Součet	1,00		4
Hrozby			
Změna globální ekonomické situace	0,2	-1	-0,2
Ostré konkurenční prostředí	0,4	-4	-1,6
Silná preference lokální výroby	0,3	-4	-1,2
Postupná globální digitalizace	0,1	-1	-0,1
Součet	1,00		-3,1

Zdroj: top management společnosti, vlastní zpracování

V následující tabulce č. 5.3 jsou pak sečteny koeficienty interních a externích faktorů a jejich celkový součet. Celkový kladný výsledek představuje vyšší pravděpodobnost úspěchu projektu, záporný výsledek pak představuje spíše pravděpodobnost neúspěchu.

Tabulka 5.3: Celkové vyhodnocení SWOT analýzy

CELKOVÉ VYHODNOCENÍ SWOT	
Interní faktory	0,65
Externí faktory	0,9
CELKEM	1,55

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový výsledek SWOT analýzy je **1,55**, tedy na stupnici od -5 do 5 lze považovat za mírně pozitivní. Kladný výsledek nejvíce snižují interní faktory, a to jmenovitě nepřítomnost na švýcarském trhu a chybějící marketingová koncepce. Oba tyto faktory by ovšem mohly být eliminovány zamýšleným vstupem na trh, který se bez marketingové strategie neobejde.

Další dvě negativní hodnocení jsou z kategorie externích faktorů, jmenovitě ostré konkurenční prostředí a preference lokální výroby. Oba faktory by mohl výrazně vylepšit uvažovaný vstup společnosti na trh ve formě joint-venture, případně akvizice.

6. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po sumarizaci informací z dostupných sekundárních zdrojů lze konstatovat, že současná situace na švýcarském trhu skýtá relativně příznivé globální podmínky pro vstup zahraničních společností na tento trh. Tyto výsledky potvrzuje i vyhodnocení primárních dat získaných ze skupinového rozhovoru se stávajícími klienty. Z výzkumu vyplynulo, že přítomnost společnosti Printo na švýcarském trhu by významně usnadnila získávání nových klientů, což ostatně doporučuje i ZÚ Bern.

Z výše vybraných vhodných variant vstupu jsem zvolila dvě formy, které považuji za nejrealnější a také nejvhodnější vzhledem k podmínkám an trhu a požadavkům společnosti Printo. Liší se především v míře finanční náročnosti. První z nich je *vlastní obchodní zastoupení* v kombinaci s formou *exportní aliance*.

Jak už bylo uvedeno výše, vlastní obchodní zastoupení je forma relativně velmi levná a může být velmi efektivní pro všechny zúčastněné strany. Legislativně by to znamenalo buď založení vlastní pobočky, nebo zcela nového GmbH. Výhodou vlastní pobočky by byla především smluvní jednoduchost, rychlost a nízké náklady spojené se samotným založením. Samostatné GmbH je sice finančně i časově náročnější, ale status švýcarské firmy by mohl výrazně pomoci k získání důvěry klientů. Kombinace s formou exportní aliance by představovala určité obohacení nabídky, či posílení pozice na trhu. Velkou výhodou by pak bylo také sdílení nákladů na provoz společné kanceláře a ostatních exportních aktivit.

V obou případech by společnost Printo mohla těžit ze svého vedoucího postavení v alianci a nastavit takové podmínky, které budou pro ni výhodnější než pro ostatní partnery. Vzhledem k silné preferenci výroby v lokálních firmách je ovšem pro obě varianty nutné, aby společnost v místě zastupoval lokální zaměstnanec/obchodní reprezentant.

Vhodnými partnery pro exportní alianci by byly firmy z příbuzných oborů, zejména tedy ze sektoru služeb. Například grafická studia, reklamní agentury, či poskytovatelé software developmentu. Exportéry hmotných produktů by bylo dobré prozatím eliminovat, jelikož by aliance musela řešit požadavky na případné skladování a náklady s tím spojené. V této fázi by se aliance měla spíše soustředit především na samotný vstup, budování značky, kvalitní marketingovou komunikaci a bezproblémový chod kanceláře. Nicméně, v principu stále půjde o českou společnost,

která by na území Švýcarska neměla své výrobní kapacity, což bude poměrně lehce dohledatelné.

Tuto nevýhodu by ovšem mohla velmi dobře eliminovat varianta akvizice či joint venture. Formu akvizice bych ovšem nedoporučovala, alespoň tedy ne hned z počátku. Společnost Printo zatím nemá dostatečnou zkušenost se švýcarským trhem a stoprocentní vlastnictví by mohlo znamenat výrazně zvýšené riziko neúspěchu – ať už spojené s možným odchodem klíčových zaměstnanců, či neadekvátním vedením nového managementu.

Naopak, *joint venture*, čili společné podnikání s místní firmou, by byla sice výrazně pomalejší, ale o to jistější cesta, jak se na švýcarském trhu etablovat. Je možno využít *smluvní* i *kapitálovou formu* joint venture. V případě smluvní formy je výhodou možnost rychlé změny nevyhovujícího partnera, či odstoupení od spolupráce. Nevýhodou by pak byly pravděpodobně méně výhodné podmínky takové spolupráce.

Kapitálová forma by mohla znamenat lepší podmínky, větší autonomii a vliv na řízení společného podniku – dle velikosti kapitálového vstupu. Rychlé vyvázání se ze smlouvy by však nebylo možné, což může být potenciálně velkou nevýhodou. Pečlivý výběr spolehlivého partnera by pak byl klíčovým aspektem.

Vhodným partnerem by pak měla být firma, jejíž produkce by vhodně doplňovala výrobní portfolio společnosti Printo. Jako ideální partner se jeví digitální tiskárna schopná obsluhovat místní trh a stahovat poptávku i na ofsetové zakázky. Ty mají delší produkční čas a mohly by být tedy realizovány v ČR, aniž by to švýcarský zákazník jakkoliv zaznamenal. Odpadá zde nutnost hledání místních reprezentantů a velkou výhodou je i stávající klientela, která může poskytnout reference.

Naopak pro partnerskou firmu by spolupráce mohla znamenat výrazné rozšíření výrobního portfolio a i výrobní kapacity za velmi výhodné ceny. Nevýhodou by ovšem byla ztráta vlastní značky a malý, nebo téměř žádný vliv na budování image na novém trhu. S největší pravděpodobností by totiž název joint venture zůstal na švýcarském partnerovi, aby byla zachována lokální image.

Výše vstupních nákladů na tuto formu vstupu by se odvíjela především od zvolené varianty joint venture. V případě smluvní joint venture by byly vstupní náklady relativně velmi nízké, v podstatě by šlo pouze náklady spojené s právními

službami a poplatky. U kapitálového joint venture by se kromě právních služeb jednalo především o konkrétní výši případného kapitálového vstupu, což je v této fázi bohužel velmi těžko odhadnutelné. Pro obě varianty však bude klíčové především nastavení konkrétních podmínek vzájemné spolupráce s partnerem.

Přikloní-li se společnost Printo k variantě exportní aliance, nejdůležitějším krokem bude výběr vhodných partnerů v ČR a nastavení transparentních podmínek spolupráce. Dále bude nutné zpracovat marketingový koncept společné kanceláře, pod jakou značkou a jakým způsobem se bude prezentovat na švýcarském trhu, jak se budou partneři podílet na nákladech a také jak bude tato prezentace provázána s českou prezentací všech partnerů.

Bude-li zvolena forma joint venture ať už ve smluvní či kapitálové variantě, bude společnost Printo muset nejprve detailně definovat požadavky na potenciálního partnera a zformulovat nabídku spolupráce. S tím je spojena také určitá marketingová koncepce. Bude nutno připravit vhodné prezentační materiály a webové stránky s cílem přesvědčit případné partnery o důvěryhodnosti společnosti.

Proces samotného vyhledávání a kontaktování vytipovaných partnerů pak může být realizován společností Printo samostatně, ve spolupráci se zastupitelským úřadem, případně prostřednictvím specializované poradenské firmy. Osobně bych doporučovala využít služby ZÚ, či poradenské společnosti, která má již s takovým vyhledáváním partnerů zkušenosti.

7. ZÁVĚR

Rozhodnutí o vstupu na zahraniční trhy je klíčovým rozhodnutím a důležitým milníkem v existenci každé společnosti. Před tímto rozhodnutím je nutno provést průzkum trhu, zjistit si úroveň konkurence a porovnat své slabé a silné stránky s pozicí místních konkurenčních firem. Výběr formy pak ovlivňuje celá řada faktorů, například rizikovost zahraničního trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, potenciál cílového trhu a další prvky ovlivňující činnost dané společnosti na trhu

Společnost Printo nyní stojí před tímto důležitým rozhodnutím. Přestože její cesta na švýcarský trh je výrazně usnadněna existencí švýcarského spolumajitele, stávajícími klienty a dlouhodobými zkušenostmi s exportem, o jednoduché rozhodnutí se určitě nejedná.

Ve své práci jsem se pokusila definovat všechny aspekty, které by mohly aktivity společnosti Printo na švýcarském trhu jakkoliv ovlivňovat, a analyzovala jsem jejich možné dopady. Využila jsem při tom všech dostupných relevantních zdrojů sekundárních informací. Posléze jsem vyhodnotila primární informace od stávajících klientů, a to včetně osobně nabytých zkušeností s trhem - ať už při práci s klienty či také v rámci mého semestrálního studijního pobytu na Hochschule Luzern.

Analýza sekundárních zdrojů prokázala, že současná situace na švýcarském trhu je pro vstup zahraničních společností příznivá a společnost Printo je na daném trhu konkurenceschopná. Z vyhodnocení dat získaných ze skupinového rozhovoru se stávajícími klienty vyplynulo, že přítomnost společnosti Printo na švýcarském trhu by významně usnadnila získávání nových klientů.

Na základě těchto získaných poznatků a aktuální situace společnosti jsem tedy doporučila k realizaci dvě možné formy vstupu. Jedná se o vývozní alianci a joint venture, jejichž specifické výhody a nevýhody jsou podrobně popsány v předchozí kapitole.

Pevně doufám, že výsledky této práce poslouží jako dobrý podklad pro strategická rozhodnutí a další postup pro top management společnosti Printo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

Fojtíková, Lenka. 2009. *Zahraničně obchodní politika ČR.* Praha : C. H. Beck, 2009. 978-80-7400-128-4.

Hofstede, Geert. 1980. *Cultures and Organisations .* Beverly Hills : Sage, 1980. 0-8039-1444-X.

Humlová, Vlasta, Poczatková, Blanka a Fialová, Vendula. 2005. *Podnik a podnikání II.* Ostrava : Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 978-80-86764-19-2.

Kovář, František. 2008. *Strategický management.* Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 978-80-86730-33-2.

Kuba, Zdeněk a Ujec, Jindřich. 2005. *Dějiny ekonomického myšlení a podnikání.* Ostrava : Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 978-80-86764-21-4.

Machková, Hana. 2009. *Mezinárodní marketing.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

Machková, Hana, Černošáková, Eva a Sato, Alexej. 2014. *Mezinárodní obchodní operace.* Praha : Grada, 2014. str. 256. 978-802-4748-740.

Neumann, Pavel, Žamberský, Pavel a Jiráňková, Martina. 2010. *Mezinárodní ekonomie.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 978-80-247-3276-3.

Svatoš, Miroslav. 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe.* Praha : Grada, 2009. str. 367. 978-80-247-2708-0.

Synek, M., Sedláčková, H. a Svobodová, I. 1999. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce.* Praha : VŠE, 1999. 978-80-245-0309-3.

Synek, Miloslav. 2010. *Podniková ekonomika.* Praha : C. H. Beck, 2010. 978-80-7400-336-3.

Štěrbová, Ludmila. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století.* Praha : Grada, 2013. str. 364. 978-80-247-4694-4.

Tyler, Edward B. 1891. *Anthropology : an introduction to the study of man and civilization [Antropologie: úvod ke studii člověk a civilizace].* New York : D. Appleton and Co., 1891.

Usunier, Jean-Claude a Lee, Julie Anne. 2013. *Marketing Across Cultures*. 6. Harlow : Pearson, 2013. str. 496. 978-0273713913.

Vysekalová, Jitka. 2012. *Psychologie reklamy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. 978-80-247-4005-8.

Zapletalová, Šárka. 2006. *Marketing a marketingové dovednosti II*. Ostrava : Vysoká škola podnikání, a. s., 2006. 978-80-86764-51-6.

ODBORNÉ ČLÁNKY

Hofstede, Geert. 1998. Think Locally, Act Globally: Cultural Constrains in Personal Management . *Management International Review*. 1998, 38.

ELEKRONICKÉ ZDROJE

Bundestamt für Statistik. 2015. Statistik Schweiz - Jahresdurchschnitte. *Bfs.admin.ch*. [Online] 2015. [Citace: 7. 3 2015.] <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/05/02/blank/key/jahresdurchschritte.html>.

Bundesamt für Statistik. 2012. Arbeitskosten. *Bundesamt für Statistik*. [Online] 2012. [Citace: 3. 18 2015.] <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/04.html>.

BusinessInfo.cz. 2015. Rizika v mezinárodním obchodě | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz*. [Online] 2015. [Citace: 18. 3 2015.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizika-v-mezinarodnim-obchode-7170.html>.

Businessinfo.cz. 2015. Švýcarsko. *Businessinfo.cz*. [Online] CzechTrade, 2015. [Citace: 7. 3 2015.] <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zajmovych-zemi-svycarsko-21551.html#!&chapter=1>.

BusinessInfo.cz. 2015. Teritoriální informace - země. *BusinessInfo.cz*. [Online] CzechTrade, 2015. [Citace: 7. 3 2015.] <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/svycarsko.html>.

Doingbusiness.org. 2015. Switzerland. *Doingbusiness.org*. [Online] World bank group, 2015. [Citace: 9. 3 2015.] <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/switzerland>.

FocusEconomics. 2015. Switzerland Economic Outlook. *http://www.focus-economics.com*. [Online] 2015. [Citace: 7. 3 2015.] <http://www.focus-economics.com/countries/switzerland>.

Hofstede, Geert. 2015. Dimensions - Geert Hofstede. *Geert-hofstede.com*. [Online] 2015. [Citace: 15. 2 2015.] <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>.

Ministerstvo zahraničních věcí. 2015. Švýcarsko. *Ministerstvo zahraničních věcí*. [Online] 2015. [Citace: 8. 3 2015.] http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/svycarsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html.

OECD. 2015. Switzerland. *Oecd.org*. [Online] 2015. [Citace: 13. 4 2015.] <http://www.oecd.org/switzerland/>.

Statistik Schweiz. 2015. Statistik Schweiz. *Bundesamt für Statistik*. [Online] 2015. [Citace: 9. 3 2015.] <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/01/key.html>.

Thoma, Patrik. 2015. Trendy v offsetovém tisku. *Svettisku.cz*. [Online] 2015. [Citace: 24. 3 2015.] http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=6236.

Wlw.ch. 2015. Bogenoffsetdruck (Offsetdruckerei, Bogenoffset, Offsetdruckereien): 164 Dienstleister auf wlw.ch. *Wlw.ch*. [Online] 2015. [Citace: 17. 3 2015.] [https://www.wlw.ch/search?utf8=%E2%9C%93&search_term=Bogenoffsetdruck&category_id=95513&anzeige=&location=&distance=&supplier_types\[\]=service_provider&commit=Anwenden&employee_size_code\[lower\]=&employee_size_code\[upper\]=](https://www.wlw.ch/search?utf8=%E2%9C%93&search_term=Bogenoffsetdruck&category_id=95513&anzeige=&location=&distance=&supplier_types[]=service_provider&commit=Anwenden&employee_size_code[lower]=&employee_size_code[upper]=)

Zikmund, Martin. 2015. Businessvize.cz. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business - BusinessVize.cz*. [Online] 2015. [Citace:] <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

Zikmund, Martin. 2015. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza - BusinessVize.cz. *Businessvize.cz*. [Online] 2015. <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

GRAFY

Graf 1: Produktové portfolio společnosti Printo v roce 2014.....	23
Graf 2: Klientské portfolio společnosti Printo	24
Graf 3: Podíl zahraničního obchodu na tržbách v letech 2009-2014.....	25
Graf 4: Vyhodnocení průměrné ziskovosti zakázek v letech 2009-2014	25
Graf 5: Vývoj čtvrtletního HDP Švýcarska v letech 2009-2014.....	32
Graf 6: Srovnání šesti kulturních dimenzí ČR a Švýcarska	35
Graf 7: Srovnání průměrné ziskovosti zahraničních zakázek v letech 2009-2014	44

OBRÁZKY

Obrázek 2.1: Schéma 5F analýzy konkurenčních sil	9
Obrázek 2.2: SWOT analýza	9

TABULKY

Tabulka 5.1: Základní makroekonomické údaje Švýcarska v letech 2009-2014 .	31
Tabulka 5.2: SWOT analýza z pohledu vstupu společnosti na švýcarský trh.....	52
Tabulka 5.3: Celkové vyhodnocení SWOT analýzy.....	53

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AG	Aktionsgesellschaft, akciová společnost
BRIC	hospodářské uskupení Brazílie, Ruska, Indie a Číny
ČR	Česká republika
EGAP	Exportní a garanční a pojišťovací společnost, a. s.
ESVO (EFTA)	Evropské sdružení volného obchodu
EU	Evropská unie
FSC	Forest Stewardship Council, lesní certifikace, označuje, že Surovina/výrobek pochází z udržitelně pěstovaných lesů
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, společnost s ručením omezeným
HDP	hrubý domácí produkt
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development
IFC	International Finance Corporation
KG	Kollektivgesellschaft, veřejná obchodní společnost
KOF	Konjunkturforschungsstelle der ETH, ekonomický institut při vysoké škole ETH Zürich,
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
SECO	State Secretariat for Economic Affairs
USA	United States of America
V1,V2,V4,V8	Jednotlivé typy vazeb
WTO	World Trade Organisation
ZÚ	Zastupitelský úřad

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015



.....
Bc. Anna Vavrušová, DiS.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Mezistátní dohody mezi ČR a Švýcarskem v oblasti obchodní. 66

Příloha 2: Scénář Focus Group.....67

PŘÍLOHY

Příloha 1: Mezistátní dohody mezi ČR a Švýcarskem v oblasti obchodní

- Smlouva mezi ČSSR a Švýcarskem o ochraně údajů, o původu, označení původu a jiných zeměpisných označení (Bern, 16. 11. 1973)
- Ujednání mezi vládou Československé socialistické republiky a Švýcarskou spolkovou radou o rozšíření provádění Dohody mezi vládou Československé socialistické republiky a Švýcarskou spolkovou radou o mezinárodní silniční osobní a nákladní dopravě, podepsané v Praze dne 17. prosince 1975, na Lichtenštejnské knížectví sjednané výměnou nót (Praha, 6. 2. 1980)
- Dohoda mezi ČSFR a Švýcarskem o podpoře a vzájemné ochraně investic (Bern, 5. 10. 1990)
- Dohoda mezi vládou ČSFR a Švýcarskem o půjčce ve výši 40 milionů USD (Praha, 18. 11. 1991)
- Smlouva mezi ČR a Švýcarskem o sociálním zabezpečení (Bern, 10. 6. 1996)
- Smlouva mezi ČR a Švýcarskem o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmů a z majetku (23. 10. 1996)
- Smlouva mezi vládou ČR a Švýcarskou spolkovou radou o pravidelných leteckých linkách (BusinessInfo.cz, 2015).

Příloha 2: Scénář Focus Group

Skupinový rozhovor se stávajícími klienty proběhl v pátek 14. listopadu 2014 v 17 h v restauraci Movie v Zürichu. Schůzka byla avizována jako pozvání společnosti Printo na večeři jako poděkování za dosavadní spolupráci, zúčastnilo se osm klientů. Restaurace Movie je umístěna v centru Zürichu, v blízkosti hlavního nádraží a je tedy snadno dostupná. Setkání proběhlo v částečně oddělené části restaurace, čímž bylo zaručeno nerušené jednání. Diskuze byla zaznamenána na diktafon.

Cíle výzkumu

Získat zpětnou vazbu stávající klientů na s dosavadní spolupráci se společností Printo.

Ověřit zájem o přítomnost společnosti na švýcarském trhu.

Hypotéza

Přítomnost společnosti by napomohla lepší vzájemné spolupráci.

Přítomnost na švýcarském trhu by výrazně pomohla k získání nových klientů.

Úvod (10 min)

- uvítání, vzájemné seznámení a připitek
- oznámení záměru společnosti Printo vstoupit na švýcarský trh
- požádání o účast na výzkumu a seznámení s jeho metodou

Otázky (každá 10-15 min)

1. Co vás přesvědčilo ke spolupráci se společností Printo? Jaký byl hlavní důvod?
2. Jak jste byli spokojeni s průběhem zakázky, kvalitou produkce, případně s řešením reklamací?
3. Projevila se nějak negativně vzdálenost/nepřítomnost firmy ve Švýcarsku v průběhu realizace zakázky?
4. Preferovali byste raději komunikaci s někým místním, případně uvítali byste pobočku společnosti Printo ve Švýcarsku?

Účastníci

Osm stávajících klientů společnosti Printo.

Závěr (5 min)

Poděkování za přijetí pozvání a účast na výzkumu.